



Złożenie pracy online:
2011-09-21 19:15:20
Kod pracy:
5983

Barbara Borkowska
(nr albumu: 17389*Z/LIC)

Praca licencjacka

Znaczenie komunikacji interpersonalnej w przebiegu rozmów kwalifikacyjnych z punktu widzenia osób poszukujących pracy

The importance of interpersonal communication during the course of interviews from the perspective of job seekers

Wydział: Przedsiębiorczości i Zarządzania

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie projektami

Promotor: dr Anna Tylikowska

Składam serdeczne
podziękowania Pani dr Annie
Tylukowskiej za okazaną pomoc,
cierpliwość oraz cenne porady
udzielone mi podczas pisania pracy
dyplomowej

Abstrakt

Celem niniejszej pracy jest ukazanie, w jaki sposób kandydaci starający się o przyjęcie na dane stanowisko pracy mogą zwiększyć swoje szanse wykorzystując poszczególne elementy komunikacji interpersonalnej. Celem pracy jest także sprawdzenie, iż zarówno porozumiewanie werbalne jak i niewerbalne aspekty komunikacji mają istotny wpływ na efektywny przebieg rozmowy. Aby zweryfikować słuszność postawionych przeze mnie hipotez przeprowadziłam badanie w formie ankiety z pytaniami jednokrotnego wyboru. Respondentami były osoby w wieku od osiemnastu do pięćdziesięciu paru lat, w różnej sytuacji zawodowej, od bezrobotnych do pracujących. Podstawą doboru respondentów było uczestniczenie przez nich w przynajmniej jednej rozmowie kwalifikacyjnej w sprawie pracy.

Przeprowadzone przeze mnie badania wykazały, że pewne elementy komunikacji interpersonalnej mają znaczenie dla postrzegania kandydatów starających się o przyjęcie na dane stanowisko pracy. Z badań wyłania się wniosek, iż ludzie największą wagę przywiązują do poprawnego wysławiania się i odpowiedniego wyglądu. Natomiast na niewerbalne aspekty komunikacji w trakcie rozmowy mniej osób zwraca uwagę i nie jest to dla nich element, który mógłby poprawić jakość porozumiewania się. Z badań wyłania się jeszcze jedno spostrzeżenie, iż zbyt mało wysiłku ludzie wkładają w samo przygotowanie się do wywiadu selekcyjnego. Nie analizują swoich mocnych i słabych stron, nie przygotowują odpowiedzi na ewentualne pytania oraz nie zbierają informacji na temat firmy, do której aplikują.

Komunikacja interpersonalna

Komunikacja werbalna

Komunikacja niewerbalna

Rekrutacja

Selekcja

Rozmowa kwalifikacyjna

Ankieta

Abstract

The aim of this BA thesis is to show how the candidates applying for admission to the post can increase their chances of using the individual elements of interpersonal communication. The aim of the BA thesis is also shown that both verbal communication and nonverbal aspects of communication have a significant impact on the conversation effectively. To verify the validity of the hypotheses raised by me, I conducted research as questionnaires with single choice questions. Study respondents were people aged from eighteen to fifty-some years, in different professional situations, from unemployed to employed. The basis of selection of respondents was the participation by them in at least one interview.

My research showed that some elements of interpersonal communication are irrelevant to the perception of the candidates seeking admission to the post. The research proposal is emerging that people attach great importance to the proper speaking and proper appearance. While fewer people draws attention for the non-verbal aspects of communication during interviews, and it is not for their element, which could improve the quality of communication. The research shows one more observation, that too little effort people put to prepare for interview. They do not analyze their strengths and weaknesses, do not prepare answers to possible questions and do not collect information about the company you are applying.

Interpersonal communication

Verbal communication

Non-verbal communication

Recruitment

Selection

Interview

Questionnaire

Spis treści

ABSTRAKT -----	3
WSTĘP -----	7
ROZDZIAŁ 1. REKRUTACJA -----	9
1.1. Procesy rekrutacji pracowników -----	11
1.1.1. Opis stanowiska pracy-----	13
1.1.2. Marketing stanowiska pracy-----	17
1.1.3. Źródła i metody pozyskiwania pracowników -----	19
1.1.3.1. Rekrutacja wewnętrzna -----	20
1.1.3.2. Rekrutacja zewnętrzna -----	21
1.2. Selekcja i jej metody -----	28
1.2.1. Projektowanie procesu selekcji pracowników-----	29
1.2.2. Analiza dokumentów aplikacyjnych -----	30
1.2.3. Wywiady, rozmowy kwalifikacyjne-----	36
1.2.4. Testy i praktyczne sprawdziany umiejętności-----	42
1.3 Rekrutacja oczami poszukujących pracy -----	46
ROZDZIAŁ 2. KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA -----	50
2.1. Zagadnienia związane z procesem komunikowania się -----	52
2.1.1 Struktura i modele procesu komunikowania -----	52
2.1.2. Cechy i funkcje komunikacji interpersonalnej -----	57
2.1.4. Przyczyny zaburzenia w komunikacji interpersonalnej -----	62
2.2. Komunikacja werbalna i niewerbalna -----	64
2.2.1. Istota komunikacji werbalnej-----	65
2.2.1.1. Zasady komunikacji werbalnej-----	67
2.2.1.2. Style i rodzaje komunikacji werbalnej -----	69
2.2.2. Komunikacja niewerbalna -----	71
2.2.2.1. Formy i rodzaje komunikacji niewerbalnej -----	72

2.2.2.2. Znaczenie komunikacji niewerbalnej-----	78
2.2.3. Wzajemne związki między komunikacją werbalną i niewerbalną. -----	80
2.2.4. Znaczenie komunikacji interpersonalnej w procesie rekrutacji. -----	82
ROZDZIAŁ 3. METODOLOGIA I WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH-----	84
3.1. Cel i przedmiot badania-----	84
3.2. Problemy i hipotezy badawcze-----	85
3.3. Metodologia badań -----	86
3.4. Charakterystyka grupy badawczej -----	86
3.5. Prezentacja i analiza wyników przeprowadzonych badań -----	87
3.6. Wnioski z badań -----	103
ZAKOŃCZENIE -----	106
SPIS WYKRESÓW-----	108
SPIS RYSUNKÓW -----	109
SPIS TABEL -----	110
BIBLIOGRAFIA -----	111
ŹRÓDŁA INTERNETOWE -----	113
ZAŁĄCZNIK NR 1 -----	114

Wstęp

Trudno wyobrazić sobie życie w społeczeństwie, rodzinie czy organizacji bez komunikowania się z innymi. Komunikacja daje nam szansę na wymianę myśli, współdziałanie, podążanie w tym samym kierunku. Dzięki niej dowiadujemy się, co czują i myślą inni, a także możemy wyrazić siebie. Współczesne organizacje doskonale zdają sobie sprawę, że ich największą siłą są pracownicy, którzy potrafią budować długofalowe relacje z klientami, a także efektywnie współpracować między sobą. Dlatego rekrutując nową kadrę, pracodawcy wymagają od przyszłych kandydatów wysoko rozwiniętych zdolności interpersonalnych. Posiadanie, których ostatecznie weryfikowane jest podczas rozmowy kwalifikacyjnej. To właśnie w trakcie rozmowy o pracę pracodawca najczęściej podejmuje ostateczną decyzję, czy przyjąć danego kandydata do pracy, czy też nie. Na taką decyzję pracodawcy składa się kilka elementów; jak kandydat się zaprezentował, czy udzielał adekwatnych odpowiedzi na pytania, jakie wywarł wrażenie, itp. Znaczenie może mieć strój kandydata, sposób, w jaki się przywitał z potencjalnym szefem, ton głosu, czy wykonywane automatycznie gesty.

Celem głównym niniejszej pracy jest określenie, w jaki sposób i w jakim stopniu komunikacja interpersonalna wpływa na proces porozumiewania się w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej z punktu widzenia osób poszukujących pracy. W związku z tym jednym z celów szczegółowych jest określenie czy kandydaci przygotowujący się do rozmowy kwalifikacyjnej zwiększają tym swoje szanse na zatrudnienie. Ankietowani zapytani zostali o to jak często przygotowują odpowiedzi na ewentualne pytania przed konkretną rozmową kwalifikacyjną. Aby zweryfikować słuszność stwierdzenia, że lepiej wypadają kandydaci przygotowani do wywiadu, zapytałam ich czy przed wywiadem selekcyjnym poszukują informacji na temat firmy, do której aplikuję, czy analizują swoje mocne i słabe strony. Ostatnie pytanie dotyczące tej tezy ma określić czy według ankietowanych przygotowanie się do rozmów zwiększa ich szanse na zatrudnienie. Kolejna seria pytań dotyczy dopasowania wyglądu zewnętrznego do wymogów stanowiska pracy, o które się dana osoba ubiega. Ponieważ według drugiej z hipotez lepsze wyniki osiągają osoby dostosowujące swoją

powierzchność do standardów panujących w danej instytucji. Trzeci problem badawczy mówi, iż znając zasady poprawnej komunikacji werbalnej kandydaci lepiej wypadają w oczach przyszłego pracodawcy. Sprawdzając słuszność tej hipotezy zapytałam respondentów czy przywiązują wagę do poprawnego wysławiania się, czy zdarza im się w efekcie zdenerwowania użyć niecenzuralnych słów. Czwarta teza została testowana pytaniami o niewerbalne aspekty komunikacji i ich wpływ na proces porozumiewania się podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Badani pytani byli czy zauważają i reagują na wysyłane przez współrozmówcę komunikaty za pomocą gestów, postawy ciała, mimiki itp.

Praca składa się z trzech rozdziałów: dwóch teoretycznych i jednego badawczego. W pierwszym rozdziale zaprezentowany został przebieg procesu pozyskiwania nowych pracowników. Pierwszy podrozdział mówi o rekrutacji a więc a planowaniu potrzeb personalnych. Został tutaj przedstawiony opis stanowiska pracy, sposoby dotarcia do ewentualnych kandydatów poprzez źródła wewnętrzne i zewnętrzne. W drugim podrozdziale scharakteryzowane zostały zagadnienia związane z metodami i etapami selekcji kandydatów. W sposób szczególny została omówiona rozmowa kwalifikacyjna, także z punktu widzenia samych poszukujących pracy. Rozdział drugi to zagadnienia związane z procesem komunikacji interpersonalnej. Pierwszy podrozdział poświęcony został ukazaniu struktur i modeli procesu komunikacji interpersonalnej, wyszczególnione zostały poszczególne cechy i funkcje porozumiewania się, a także występujące zaburzenia i bariery. Omówiono tu również zasady poprawnej komunikacji interpersonalnej. Drugi podrozdział mówi o komunikacji werbalnej i niewerbalnej, opisując ich style i rodzaje oraz związki zachodzące między obiema formami. Rozdział trzeci, mający charakter empiryczny, prezentuje problematykę i metodologię badań własnych oraz ich wyniki.

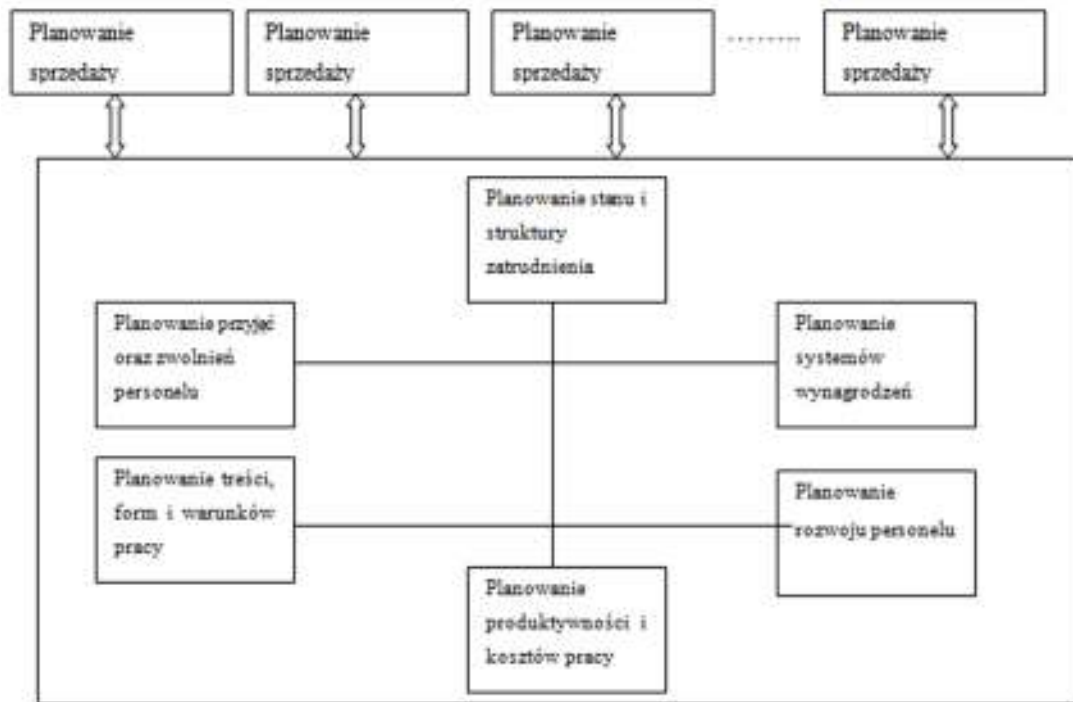
Rozdział 1. Rekrutacja

Rekrutacja pracowników to jeden z ważniejszych elementów funkcjonowania każdej organizacji. Proces ten jest z pewnością fundamentalny dla sprawnego działania przedsiębiorstw, instytucji. Posiadany kapitał, technologie, maszyny itp. są niezmiernie ważne dla funkcjonowania i rozwoju firmy, niemniej są to tylko narzędzia. Natomiast o tym czy będą one wykorzystane mądrze i efektywnie decyduje nabór odpowiedniej kadry. Odpowiedni pracownicy to siła organizacji, „kapitał zasadniczy”, ale również element generujący ogromne koszty. Dlatego istotne jest znalezienie odpowiedniej osoby na określone stanowisko. Mogłoby się to wydawać łatwe i oczywiste, a jednak jest to długi i złożony proces, którego konsekwencjami są podjęte dobre jak i złe decyzje. Przyjmując do pracy nową osobę, zatrudniający pragnie mieć pewność, iż przyszłe korzyści będą przewyższać poniesione koszty zatrudnienia i adaptacji pracownika. Wobec tego należy pamiętać, że rekrutacja to proces, a więc musi być ciągła w czasie, uwzględniając doświadczenia z przeszłości i przyszłe cele organizacji. Rekrutacja jako element zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa stanowi nieodzowny składnik strategii, struktury i kultury organizacyjnej - całego systemu zarządzania firmą. M. Armstrong mówi o rekrutacji jako jednym z najważniejszych elementów zarządzania zasobami ludzkimi, które określić można jako strategiczną, ujednoliconą i spójną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji - ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją.¹ System zatrudniania leży u podstaw sprawnego działania organizacji, jej sukcesów na rynku, uzyskania lepszych wyników od konkurencji. To od kompetencji i zdolności pracowników zależy zdolność firmy do radzenia sobie na rynku i jej rozwoju. Rekrutacja powinna być zgodna z misją i podstawowymi założeniami działalności organizacji, aby zapewnić jej harmonijne funkcjonowanie.

Nabór pracowników można ujmować wąsko lub szeroko. W węższym znaczeniu polega na zatrudnieniu w ściśle określonym czasie i miejscu pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami oraz ich przyporządkowaniu do poszczególnych stanowisk i komórek

¹ Armstrong M., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi: strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.str.14

organizacyjnych. Natomiast w ujęciu szerszym rekrutacja oznacza synchronizację pomiędzy przyszłymi działaniami całej firmy takimi, jak finanse, sprzedaż produkcja, inwestycje, itp., a poszczególnymi funkcjami personalnymi. Tak więc, jak pokazuje rysunek nr 1, na poziomie operacyjnym i strategicznym należy rozpocząć planowanie zatrudnienia.² Rekrutacja jest procesem polegającym na wyszukaniu i pozyskiwaniu spośród kandydatów do pracy takich, którzy posiadają cechy, umiejętności i kompetencje przydatne dla organizacji.³



Rys.1.1. Planowanie rekrutacji w szerszym ujęciu (Źródło: Pochtowski A., *Zarządzanie Zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2007 str. 102.)

Podejmując decyzje o zatrudnieniu, biorąc pod uwagę takie aspekty jak kwalifikacje, umiejętności czy motywacje kandydata, należy przewidzieć na ile on będzie zdolny do wspierania firmy w osiągnięciu jej celów, realizacji powierzonych mu przez przełożonego zadań i współdziałania z innymi pracownikami.

Głównym celem rekrutacji jest dotarcie do potencjalnych kandydatów, zarówno z wewnętrznego, jak i zewnętrznego rynku pracy. Prawdłowo prowadzony nabór powinien

² Pochtowski A., *Zarządzanie Zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2007 str.102

³ Szałkowski A., *Rekrutacja Personelu* [w:] *Wprowadzenie do zarządzania personelem*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000. Str.64

przyciągnąć uwagę ofertą zatrudnienia właściwych kandydatów, a równocześnie odwieść od ubiegania się o pracę tych, którzy nie spełniają wymagań wejściowych. Tak prowadzony nabór spełnia trzy zasadnicze funkcje, a mianowicie:

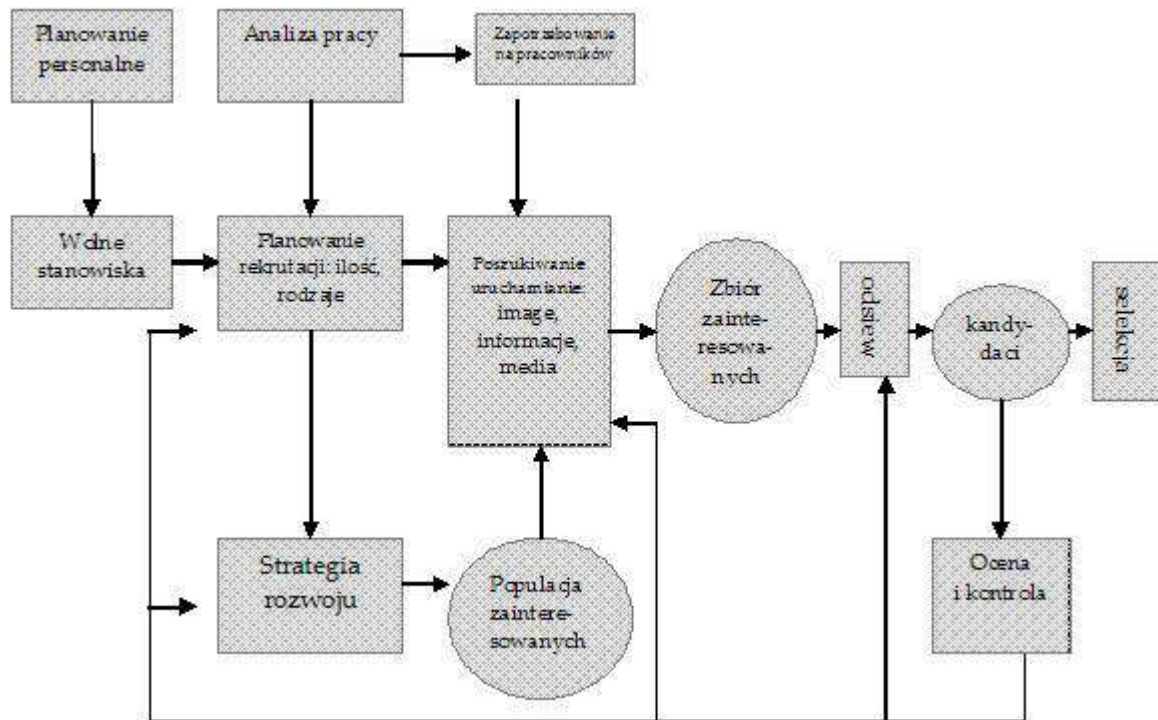
- *Informacyjną* - a więc dostarczenie przyszłym kandydatom informacji przede wszystkim o warunkach pracy, wynagrodzeniu, możliwych drogach kariery w organizacji, tak by mogli podjąć właściwą decyzję czy starać się o proponowane stanowisko.
- *Motywacyjną* - funkcja ta jest szczególnie ważna, gdy chcemy pozyskać wykwalifikowanych specjalistów, ma ona wywołać odpowiednie zainteresowanie właściwej grupy zawodowej o ubieganie się o dane stanowisko.
- *Wstępnej selekcji* - jak sama nazwa wskazuje funkcja ta ma na celu eliminację osób niespełniających wymagań formalnych, poprzez precyzyjne określenie kryteriów progowych zatrudnienia, co powoduje, iż kandydaci niewypełniający tych warunków nie będą aplikować.⁴

1.1. Procesy rekrutacji pracowników

Proces rekrutacji pracowników - planowanie zatrudnienia - powinien być integralną częścią zarówno planowania biznesowego w przedsiębiorstwie, jak i zarządzania zasobami ludzkimi, stanowiąc punkt wyjścia kolejnych operacji w ramach funkcji personalnych, co pokazuje rysunek nr 2. Należy pamiętać o zmienności otoczenia, a co za tym idzie zmienności strategii, systemu i kultury organizacyjnej, dlatego przyjmuje się, iż planowanie zatrudnienia jest procesem stałym, który mieści w sobie analizowanie istniejącej struktury personalnej, potrzeby ilościowe i jakościowe kadry, minimalizację różnic między podażą a popytem na wewnętrznym rynku pracy, a także monitorowanie procesu wcielania zatrudniania w życie.⁵

⁴ Poczowski A., *Zarządzanie Zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2007 str.137

⁵ Tamże str.101



Rys.1.2. Proces rekrutacji (Źródło: Szałkowski, A., Rekrutacja personelu, [w:] Wprowadzenie do zarządzania personelem, red. A. Szałkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, str.69.)

W rekrutacji, jak w każdym procesie funkcjonowania organizacji, ważnym aspektem są koszty, jeśli to jest możliwe dąży się do ich minimalizacji. Podczas rekrutacji nie wszystkie koszty są tak jednoznacznie widoczne i możliwe do oszacowania, niezależnie od wydatków oczywistych, jak ogłoszenia w mediach, honorarium dla ewentualnego doradcy personalnego czy czas poświęcony przez menedżerów na wybranie odpowiedniego kandydata, istnieją również koszty ponoszone w przyszłości. Związane są one z błędnie podjętą decyzją kadrową, niewłaściwy pracownik może wyrządzić wiele szkód organizacji. Dlatego tak ważne jest profesjonalne i zaplanowane podejście do zatrudniania, które powinno obejmować etapy takie jak:

- określenie zapotrzebowania na pracowników (ilościowe i jakościowe),
- analiza stanowiska pracy: zakres wymagań, profil zawodowy i osobowościowy kandydatów,
- ustalenie kryteriów doboru kandydatów,
- źródła rekrutacji (wewnętrzne, zewnętrzne),
- formy rekrutacji adekwatne do źródła,
- przeprowadzenie kampanii rekrutacyjnej,
- procedury selekcji (ilość etapów, metody i narzędzia selekcji),

- podjęcie decyzji o zatrudnieniu.⁶

1.1.1. Opis stanowiska pracy

W większości firm minęły już czasy, gdy rozmowy rekrutacyjne przeprowadzał szef, który często sam nie wiedział kogo szuka i jakie cechy powinien posiadać odpowiedni kandydat. Wybierane były zazwyczaj osoby, które „najbardziej przypadły do gustu szefowi”, „wiedziały, o co chodzi” i ogólnie „nadawały się”. Dzisiaj większość dużych przedsiębiorstw podchodzi do rekrutacji w sposób profesjonalny, najważniejszą zasadą jest, żeby wiedzieć kogo się szuka, a bez jasnych kryteriów określenia stanowiska pracy jest to niemożliwe.⁷

Opis stanowiska pracy i zawarte w nim określenie profilu osobowego kandydata, oczekiwanych kompetencji, zakresu zadań powinny, być tak sformułowane, by były łatwe do zastosowania na etapie oceniania ofert przyszłych pracowników. Nie może to być tylko lista zadań, które wykonywane były przez dotychczasową osobę lub, które należy wykonać. Stanowisko pracy musi być skonstruowane tak by pracownik wykonywał powierzone zadania, jak najefektywniej. Nawet najlepiej wykwalifikowany i doświadczony z kandydatów może źle wykonywać powierzone zadania, jeżeli jego stanowisko pracy zostało niewłaściwie wykreowane. Dobrze zaprojektowane stanowisko pracy powinno pełnić funkcję motywującą jednostkę, dawać jej możliwość rozwoju zawodowego i osobistego, ale również inspirować organizację do myślenia o przyszłości. Należy analizę tą powiązać ściśle z potrzebami operacyjnymi i wymaganiami, jakie powinny być spełnione, aby organizacja osiągnęła w przyszłości sukcesy, założone cele i poprawę efektywności.⁸

Dobrze sformułowany opis stanowiska pracy pełni kilka funkcji, a mianowicie:

- Może stanowić podstawę spójnego systemu rekrutacji pracowników, który umożliwi wybranie rzeczywiście najlepszych kandydatów.
- Osoby starające się o pracę wiedzą czego się od nich oczekuje i jakie będą kryteria ich oceny.

⁶ B.Jamka., *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników: teoria i praktyka*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2001, str.14

⁷ R. Wood, T.Payne *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, przeł. Magdalena Lany. - Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2006 str.33

⁸Margaret Dale. *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, przełożył Leszek Wójcik. - Wyd. 3. - Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2006 str.21

- Jest również solidną podstawą dla systemów kontroli i oceny jakości pracy.
- Ułatwia wartościowanie pracy wykonywanej na danym stanowisku, wynagrodzenie jest adekwatne do zakresu obowiązków.
- Bez dobrego opisu stanowiska marnotrawi się mnóstwo cennego czasu, a co za tym idzie pieniędzy.
- Jeszcze jedna bardzo ważna funkcja dla organizacji - „sprowadza nas na ziemię”. Zbyt często poszukiwani są pracownicy nieistniejący, ponieważ zakres wymagań jest zbyt szeroki lub oferowana płaca zbyt niska.⁹

Aby prawidłowo stworzyć opis stanowiska pracy należy rozpocząć go od **analizy pracy**, która zawiera badanie czynności wykonywanych na poszczególnych stanowiskach, warunki pracy, sposób jej wykonywania, powiązania między stanowiskowe i wynikające stąd wymagania kwalifikacyjne osób przewidzianych do zatrudnienia. Wyniki analizy pracy posłużą do formułowania wymaganych profili kompetencyjnych i osobowych niezbędnych do prawidłowego wykonywania pracy, które następnie stosuje się w rekrutacji osób na dane stanowiska. W analizie pracy wykorzystujemy takie źródła informacji jak:

- proces pracy (wyposażenie, zadania do wykonania, przebieg czynności),
- dokumentacje stanowiska pracy (instrukcje obsługi, techniczne, zakres czynności),
- wiedzę osób uczestniczących w procesie pracy (pracownicy, przełożeni, współpracownicy).¹⁰

Po przeprowadzeniu analizy pracy należy sformułować profil osobowy i kompetencyjny przyszłych kandydatów na analizowane stanowisko pracy. Znając najważniejsze zadania i obowiązki pracownika można na tej podstawie określić umiejętności, zdolności, doświadczenie i cechy osobowe wymagane od kandydata, a więc jego profil kompetencyjny. Po raz pierwszy terminu „kompetencje” użył Richard Boyatzis w odniesieniu

⁹ . Kevin C. Klinvex, Matthew S. O'Connell, Christopher P. Klinvex *Jak zatrudniać najlepszych*. Warszawa: Wydawnictwo RM, 2001 str.3

¹⁰ Poczowski A., *Zarządzanie ...* op.cit str.113

do oceny menedżerów, według Boyatzis człowieka można scharakteryzować za pomocą 21 cech osobowościowych, przedstawionych w tabeli 1.¹¹

Tabela 1.1. Kompetencje menedżerów wyróżnione przez Boyatzisa

<i>Cele i zarządzanie działaniami</i>	<i>Kierowanie zespołem</i>
Orientacja na wydajność	Rozwijanie umiejętności podwładnych
Produktywność	Korzystanie z uprawnień jednostronnych
Wykorzystanie koncepcji w celach diagnostycznych	Spontaniczność
Wywieranie wpływu na otoczenie	<i>Zdolności do współpracy</i>
<i>Przywództwo</i>	Samokontrola
Pewność siebie	Obiektywność postrzegania
Umiejętność komunikacji werbalnej	Wytrwałość i zdolności dostosowawcze
Logiczne myślenie	Umiejętność dotrzymania i zacieśniania kontaktów
Konceptualizacja	<i>Wiedza specjalistyczna</i>
<i>Zarządzanie zasobami ludzkimi</i>	Pamięć
Wykorzystywanie uprawnień z uwzględnieniem potrzeb innych	Wiedza specjalistyczna
Pozytywne nastawienie	
Właściwa samoocena	

Źródło: R. Wood, T. Payne *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach* /; przeł. Magdalena Lany. - Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2006 str.37.

Aby sprawnie wykorzystać kompetencje w procesie rekrutacji personelu, należy je zidentyfikować poprzez wykonanie następujących czynności :

- zdefiniowanie nazwy danej kompetencji,
- scharakteryzowanie tejże kompetencji,
- określenie zachowań wskaźnikowych,
- kategoryzacja personelu i zajmowanego poziomu w hierarchii firmy.

¹¹ R. Wood, T. Payne *Metody rekrutacji i...* op.cit.str.36-37

Poprzez identyfikację profilu osobowego zostają określone obszary kompetencyjne poszczególnych stanowisk pracy lub ich grup, jak i wewnętrzne predyspozycje kandydatów, warunkujące osiągnięcie przez nich wysokiej efektywności pracy.¹²

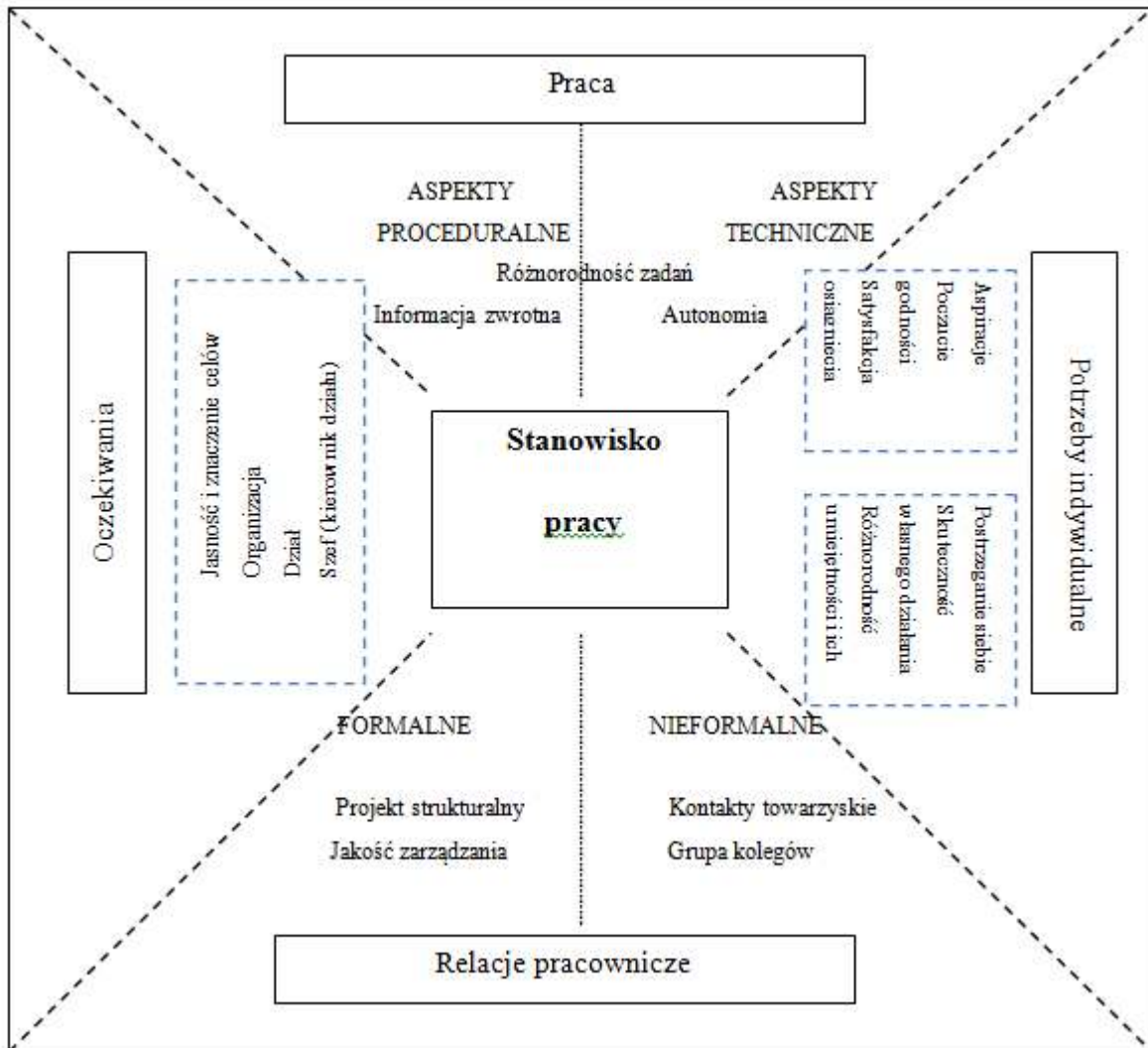
Tworząc plan, który będzie zawierał wszystkie niezbędne cechy, jakie powinien posiadać pracownik zatrudniony na danym stanowisku, należy krytycznie przemyśleć cechy, jakie będą niezbędne do osiągnięcia założonych celów, wykonywanych zadań i kompetencji tego miejsca pracy. Wymagania te nie powinny być związane z tym, jak do tych czas funkcjonowało dane miejsce pracy, ale z tym, jak być powinno i przewidywać najpotrzebniejsze cechy, jednak należy pamiętać aby mieściły się one w granicach rozsądku. Profil osobowy (kompetencyjny) ma za zadanie zagwarantować, iż zatrudniona osoba będzie się nieustannie rozwijać, a jednocześnie wykonywać swoje obowiązki zgodnie ze standardami organizacji. Opis stanowiska pracy i zawarty w nim zestaw cechy osobowych dostarczają informacji niezbędnych do rozpoczęcia rekrutacyjnej fazy procesu.¹³

Opis stanowiska pracy jest swoistą deklaracją obejmującą takie informacje, jak wyszczególnione obowiązki, zakres odpowiedzialności, wymagane kwalifikacje, miejsce w hierarchii, pakiet wynagrodzeń, oczekiwane doświadczenie i wykształcenie. Gromadzenie tych informacji odbywa się na podstawie obiektywnych danych powstałych w wyniku analizy pracy, zrozumienia kompetencji i umiejętności niezbędnych do realizacji zadań a także oceny stopnia dopasowania osoby do organizacji. Czytelny, jasno sformułowany opis stanowiska pracy upraszcza wybranie właściwego kandydata oraz ułatwia innym pracownikom zrozumienie zakresu obowiązków nowoprzyjętego. Specyfikacja stanowiska to podstawa strategii rekrutacji, rozwijania i zatrzymywania w przedsiębiorstwie najlepszych pracowników. Jasno określone cele od samego początku, aktualizowanie opisów stanowisk w miarę rozwoju pracowników oraz regularne omawianie z nimi zadowolenia z pracy przyczynia się do budowy i utrzymania sprawnych zespołów w organizacji. Na rysunku nr 3 pokazano, jak w sposób całościowy podchodzić do projektowania stanowiska pracy.¹⁴

¹² Pochtowski A., *Zarządzanie*op.cit str.119

¹³ Margaret Dale. *Skuteczna rekrutacja i*op.cit.44-49

¹⁴ J. Stedt, *Harmonizacja talentów: jak rekrutować pracowników, aby firma odnosiła sukcesy*. Warszawa : Wolters Kluwer Polska, 2010 srt.89



Rys.1.3. Projektowanie stanowiska pracy, podejście holistyczne Źródło : J. Stedt
Harmonizacja talentów : jak rekrutować pracowników, aby firma odnosiła sukcesy . -
Warszawa : Wolters Kluwer Polska, 2010 srt.34

1.1.2. Marketing stanowiska pracy

W momencie, gdy organizacja wie kogo poszukuje, należy zastanowić się jak skutecznie dotrzeć do zainteresowanych pracą w niej osób. Właściwy marketing (wszystkie środki, jakie należy użyć w kampanii reklamowej) powinien zachęcać odpowiednich kandydatów do podjęcia pracy właśnie w tej, a nie innej, organizacji. Marketing jest tu o tyle właściwym określeniem, że to co firma zamierza zrobić, to „sprzedać” miejsce pracy najlepiej nadającej się do tego osobie. Dobra strategia i różnorodne środki marketingowe powinny

znaleźć się w skutecznej rekrutacji, lecz przed dokonaniem właściwego wyboru należy opracować plan oparty o :

- Analizę na rynku pracy w obrębie otoczenia przedsiębiorstwa (poziom bezrobocia, konkurencji, dostępność wykwalifikowanej kadry, planów zatrudnienia w innych firmach).
- Możliwość pozyskania pracowników z nowych źródeł (absolwenci uczelni i szkół, renciści lub emeryci chcący dorabiać, osoby przekwalifikowane).
- Stworzenie imagu organizacji (jak organizacja ma być postrzegana na zewnątrz).
- Opracowanie harmonogramu i budżetu (podział środków dostępnych na poszczególnych etapach).

Po zakończeniu etapu przygotowań należy wybrać właściwą technikę marketingową, która pozwoli na dotarcie do docelowej grupy kandydatów.¹⁵

Postrzegając wolne miejsca pracy jak produkt lub usługę, można zastosować techniki właściwe dla marketingu, ponieważ główne cele obu funkcji, a więc marketingu i rekrutacji, są takie same:

- dotarcie do właściwej osób we właściwym czasie,
- zainteresowanie ich naszą ofertą,
- zachęcenie do odpowiedniej reakcji (w tym wypadku do złożenia podania o pracę).¹⁶

Pozyskując pracowników w sposób profesjonalny i przemyślany, należy wziąć pod uwagę specyfikę danej organizacji i na tej podstawie przyjąć odpowiednią strategię. Możliwymi do wyboru strategiami są :

- *Strategia doboru pracowników do wymogów stanowiska pracy.* Wybierana w przedsiębiorstwach o hierarchicznej, tradycyjnej strukturze ze sztywnym modelem stanowiska pracy, tam gdzie efektywne wykonywanie pracy zależy od posiadania specjalistycznych kwalifikacji.

¹⁵ . Kevin C. Klinvex, Matthew S. O'Connell, Christopher P. Klinvex *Jak zatrudniać.....*op.cit, 2001 str.31-32

¹⁶ Margaret Dale. *Skuteczna rekrutacja i*op.cit.str.51

- *Strategia dopasowania pracowników do kultury organizacji.* W tym wypadku dla firmy ważniejsze są ogólne cechy osobowe pracowników, dające im możliwość podejmowania nowych wyzwań, niż posiadanie przez nich specyficznych umiejętności. Ważne jest to w organizacjach o mocnej kulturze, w których następują zmiany treści pracy, organizacji pracy, likwidowania i tworzenia nowych stanowisk pracy.

- *Strategia pozyskiwania elastycznych pracowników.* Stosowana we współczesnych organizacjach, elastycznych i szczupłych, gdzie personel w pierwszej kolejności wnosi wkład w sukces firmy oraz posiada pozytywne nastawienie do zmian. Strategia ta jest silnie zintegrowana z całym systemem zarządzania zasobami ludzkimi, a szczególnie z ocenianiem, wynagradzaniem i rozwojem kadry.

Profesjonalne podejście do marketingu personalnego, wywodzące się z głównych założeń zarządzania zasobami ludzkimi i uwzględniające nadrzędne cele organizacji, ma na celu efektywne wyposażenie przedsiębiorstwa w personel. Jest również marketingowym oddziaływaniem na rynek pracy poprzez oferowanie firmy jako źródła zaspokajania różnych potrzeb związanych z pracą i karierą zawodową. Załoženiami koncepcji marketingu personalnego jest stymulowanie procesów wymiany na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, kształtowanie takich relacji jak w przypadku sprzedający - klient.¹⁷

1.1.3. Źródła i metody pozyskiwania pracowników

Źródeł rekrutacji personalnej należy szukać wewnątrz organizacji i na zewnątrz niej. Obejmuje to możliwość obsadzenia wolnego stanowiska bądź pracownikiem już zatrudnionym w przedsiębiorstwie, bądź osobą z zewnątrz, a to zmusza instytucje do dokonania wyboru. Wybierając źródło pozyskiwania pracowników należy zastanowić się nad wadami i zaletami wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy oraz uwzględnić takie czynniki jak:

- sytuacja na rynku pracy,
- faza rozwoju przedsiębiorstwa,

¹⁷ Pocztownski A., *Zarządzanie ...*op.cit str.133

- stosowany przez firmę model zarządzania kadrami,
- strategia awansowania pracowników,
- szczebel stanowiska przeznaczonego do obsady¹⁸

Kolejnym krokiem powinna być decyzja, czy prowadzona rekrutacja będzie wąska, czy szeroka. **Rekrutacja szeroka** jest takim oddziaływaniem, aby oferta pracy dotarła do jak najszerszej rzeszy potencjalnych kandydatów. Jest to typ rekrutacji stosowany do pozyskania pracowników wykonujących proste prace, bez potrzeby posiadania specjalistycznych umiejętności. W przypadku **rekrutacji wąskiej**, poszukiwani są kandydaci o wysokich i stosunkowo rzadkich kwalifikacjach zawodowych. Jej celem nie jest przyciągnięcie dużej liczby chętnych, lecz dotarcie do jasno określonej grupy. W dzisiejszych czasach, gdzie z jednej strony wiele osób poszukuje pracy, a z drugiej trudno jest dotrzeć do wartościowych kandydatów, określenie właściwych źródeł rekrutacji jest bardzo ważne dla prawidłowego przebiegu całego procesu pozyskiwania personelu.¹⁹

1.1.3.1. Rekrutacja wewnętrzna

Formy doboru wewnętrznego mogą mieć charakter otwarty lub zamknięty. Informowanie o wolnym stanowisku pracy szerokiej rzeszy pracowników za pomocą ogłoszeń na tablicach ściennych, w gazetkach zakładowych lub przez radiowęzeł to **rekrutacja otwarta**. Metoda ta traktuje firmę jako wewnętrzny rynek pracy, tutaj każdy, kto uważa, iż spełnia podane wymagania, może zgłosić swoją kandydaturę. Zaletami tego typu podejścia jest :

- łatwość akceptowania przez personel z powodu jasno określonych zasad i kryteriów,
- pracownicy mają poczucie realnego wpływu na swoją karierę, przez co chętniej dbają o efektywność i podnoszenie kwalifikacji,
- poprawia się komunikacja w przedsiębiorstwie, wzrastają morale załogi i zaufanie w firmie.

¹⁸ B.Jamka., *Dobór zewnętrzny i.....*op.cit, str.19

¹⁹ Poczowski A., *Zarządzanie*op.cit str.135

Natomiast **rekrutacja zamknięta** występuje wtedy, gdy z informacją o wakacie chcemy dotrzeć do potencjalnych odpowiednich kandydatów i odbywa się to za pomocą nieformalnych kanałów komunikacyjnych. Zabiegi te poprzedzone są analizą kartotek osobowych, a więc wynikami ocen okresowych, zaliczonymi szkoleniami, liczbą osiągniętych sukcesów itp. Podejście to również charakteryzuje się kilkoma zaletami, a mianowicie:

- jest metodą szybszą od poprzedniej,
- oszczędza wybierającemu stresu związanego z dokonywaniem wyboru jednego spośród kilku kandydatów i odrzuceniem pozostałych (z którymi będzie się trzeba spotykać w pracy),
- zapobiega konfliktom personalnym, gdy do awansu aspiruje kilka osób.²⁰

Potencjał kwalifikacyjny personelu należy efektywnie zagospodarowywać poprzez przemieszczanie pionowe, a więc awanse, degradacje i przesunięcia poziome czyli rotacje i transfery. I tak **awans** może być *kwalifikacyjny* poprzez uzyskanie wyższego stopnia kwalifikacji, *stanowiskowy* związany z przesunięciem na wyższy stopień w hierarchii lub awans *placowy*, polegający na podniesieniu wynagrodzenia na dotychczasowym stanowisku. Kiedy pracownik oddelegowywany jest w dół hierarchii, mamy do czynienia z **degradacją** i związanym z nią zmniejszeniem zakresu obowiązków oraz często wynagrodzenia. W sytuacjach, gdy zasłużony, lecz mało efektywny pracownik przenoszony jest na etat o mniejszej odpowiedzialności, ale lepiej brzmiącej nazwie mamy do czynienia z degradacją, która przyjmuje formę *pozornego awansu*. Przemieszczenie w poziomie na równorzędne stanowisko to transfer, który nie wiąże się ze zmianą statusu, a jedynie zmianą charakteru zadań, przy podobnym do dotychczasowego zakresie obowiązków.²¹

1.1.3.2. Rekrutacja zewnętrzna

Organizacja decydując się na zatrudnienie pracowników z zewnątrz ma dwie możliwości, po pierwsze może przeprowadzić ten proces „swoimi siłami”, a po drugie

²⁰ B. Jamka., *Dobór zewnętrzny i.....* op. cit, str.181-182

²¹ Tamże op. cit, str.182-183

może skorzystać z możliwości jakie dają agencje dworactwa personalnego. Wybór uzależniony jest od korzyści i kosztów jakie wynikają dla firmy z wyboru każdej z tych opcji.

Oferty pracy kierowane na rynek zewnętrzny, powinny zawierać kilka niezbędnych elementów:

- zwięzłą informację o organizacji z zaznaczeniem jej mocnych stron,
- rodzaj pracy i specyfikację stanowiska,
- oczekiwania względem potencjalnych kandydatów,
- zakres warunków pracy i płacy,
- rodzaje dokumentów i sposobu składania aplikacji.²²

Rodzajów narzędzi rekrutacji jest wiele, kilka z nich omówione zostanie poniżej.

Ogłoszenia

Bardzo częstą formą przedstawiania oferty przez firmy jest umieszczanie ogłoszenia w prasie. Jednak nie bez znaczenia jest miejsce publikacji i treść ogłoszenia, ponieważ od tego uzależniona jest ilość i jakość otrzymanych podań. Decydując się na zamieszczenie ogłoszenia w popularnej gazecie należy pamiętać, iż liczba odbiorców jest odwrotnie proporcjonalna do ich zainteresowania. Niemniej jednak to treść ma podstawowe znaczenie dla skuteczności tej formy dotarcia do właściwego odbiorcy. Niewłaściwe i niejasne sformułowanie wymaganych kompetencji i wartości niezbędnych na danym stanowisku pracy z pewnością przyciągnie wielu niewłaściwych kandydatów. Dlatego tak ważny jest język ogłoszenia, który powinien być prosty, uporządkowany z jasno sformułowanymi wymaganiami, co wyszczególnione zostało w tabeli nr 2.²³

Poszukując większej liczby personelu, w szczególności na specjalistyczne stanowiska, dobrym rozwiązaniem może być kampania ogłoszeniowa w magazynach branżowych. Korzystne może być zamieszczenie ogłoszenia np. na całą stronę, gdzie oprócz informacji o wakatach umieszcza się opis firmy i jej historię. Inną formą zaznaczenia obecności

²² Poczrowski A., *Zarządzanie ...*op.cit str.140

²³ R. Wood, T.Payne *Metody rekrutacji i ...*op.cit.str.77

organizacji na rynku jest publikacja ogłoszeń w specjalnych dodatkach poświęconych pracy, które różne gazety publikują co jakiś czas.²⁴

Tabela 1. 2. Czynniki wpływające na projekt ogłoszenia

Czynnik	Komentarz
Wizerunek organizacji	Ogłoszenie powinno być zgodne z tym jak firma jest widziana na zewnątrz i ewentualnie korygować ten wizerunek.
Rodzaj stanowiska	Jeżeli szukany jest dyrektor to ogłoszenie będzie innym językiem napisane, niż w przypadku, gdy chodzi o pracownika fizycznego.
Wybrane środki przekazu	Ogłoszenie o lekkiej formie nie sprawdzi się w poważnym czasopiśmie.
Upodobania docelowego rynku	„Czy potrafisz kreatywnie zajmować się liczbami?”- w ten sposób nie pozyskamy doświadczonego księgowego.

Źródło: Margaret Dale. *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*; przełożył Leszek Wójcik. - Wyd. 3. - Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2006 str.67

Typowe ogłoszenie o pracę, aby spełniać swoje funkcje, powinno zawierać:

- nazwę firmy, branżę, krótki opis działalności,
- nazwę i opis zadań na poszukiwanym stanowisku,
- wymagania stawiane kandydatom,
- oferowane w zamian szeroko rozumiane ”wynagrodzenie”,
- formę składania aplikacji z podaniem sposobu i miejsca,

²⁴ J. Stedt *Harmonizacja talentów : jak ...op. cit. str.93*

- czas w jakim będą przyjmowane dokumenty,
- jeśli firma zamierza zatrzymać odrzucone aplikacje, należy umieścić prośbę o umieszczenie klauzuli o przetwarzaniu danych osobowych.²⁵

Internet

Możliwości zastosowania Internetu do poszukiwania personelu są ogromne i dają możliwość skorzystania z wielorakich narzędzi, jak np.:

- *bazy danych* np. bank danych o inżynierach, lekarzach w różnych specjalnościach, architektach, prawnikach itp.,
- *firmowe strony WWW*, w dzisiejszej dobie prawie każda firma posiada taką stronę, na której prócz informacji o usługach i produktach zamieszczone są aktualne informacje kadrowe,
- *strony wydawców i mediów*, gdzie można znaleźć dodatki poświęcone ofertą pracy,
- *specjalistyczne strony poświęcone pracy*, firmy zajmujące się publikacją serwisów internetowych z ogłoszeniami i informacjami o rynku pracy,
- *fora dyskusyjne*, takie które działają na podobnej zasadzie jak stowarzyszenia profesjonalne czy konferencje branżowe.

Do zalet Internetu niewątpliwie należy jego nieograniczony pod względem geograficznym zasięg, możliwość dotarcia do bardzo dużej liczby potencjalnych kandydatów. Kolejne jego plusy to efektywność komunikacji, szybkość przekazywania informacji, znacznie niższe koszty (niektóre serwisy internetowe niepobierają opłat nawet od pracodawców, utrzymując się z reklam).²⁶

Agencje doradztwa personalnego

Korzystając z usług agencji doradztwa personalnego przy pozyskaniu pracowników, można to zrobić na kilka sposobów, a mianowicie:

- zlecenie opracowania samego ogłoszenia o wolnym etacie i zamieszczenia go w prasie, Internecie itp.,
- przeprowadzenia rekrutacji i selekcji na konkretne stanowisko,

²⁵ B.Jamka., *Dobór zewnętrzny i.....* op.cit, str.41-42

²⁶ B.Jamka., *Dobór zewnętrzny i.....* op. cit, str.45-46

- wykonanie audytu personalnego (przeгляdu kadrowego) w celu wybrania kandydata z wewnątrz firmy,
- znalezienie personelu metodą bezpośrednich poszukiwań „łowcy głów”, stosowana do obsady najwyższych stanowisk kierowniczych.²⁷

Firma konsultingowa rozpoczynając swoją pracę w pierwszej kolejności spotyka się ze zleceniodawcą, gdzie następuje analiza opisu stanowiska pracy i wymagań kompetencyjnych, a następnie na tej podstawie powstaje profil najlepszej osoby na dane stanowisko. Kolejnym krokiem jest opracowanie strategii poszukiwań i miejsc, w których można znaleźć odpowiednio wykwalifikowane osoby. Agencje posiadają własne bazy danych osób poszukujących pracy, czasem proszą ekspertów jakiejś dziedziny o polecenie wartościowych kandydatów oraz umieszczają ogłoszenia w prasie, Internecie (anonimowe lub podając nazwę firmy prowadzącej nabór). Po zebraniu życiorysów i listów motywacyjnych potencjalnych kandydatów następuje ich analiza pod kątem oczekiwań pracodawcy. Z najbardziej zbieżnymi, z tymi oczekiwaniami, osobami spotyka się konsultant i przeprowadza z nimi rozmowę, na której omawiane jest stanowisko pracy, charakter zadań, badane są zdolności kandydata do objęcia tegoż miejsca pracy. Często wykonywane są dodatkowe testy i badania, po których powstaje lista kandydatów, zapraszanych na spotkanie, w którym uczestniczy przyszły pracodawca. Etap ten ogranicza liczbę osób branych pod uwagę w ostatniej fazie selekcji do zaledwie kilku.²⁸

Wybierając firmę dworactwa personalnego należy szczególną uwagę zwrócić na takie aspekty jak :

- obszar działania agencji, im firma większa tym większe możliwości przeszukiwania rynku;
- markę firmy, te o ugruntowanej pozycji lepiej postrzegane są przez wartościowszych kandydatów;
- specjalizację firmy, bywa, że agencje specjalizują się w wyszukiwaniu w jednej, określonej branży, np. finansistów, prawników;
- poprzez ciągłe śledzenie kariery potencjalnych kandydatów, dany segment rynku jest dogłębnie znany;
- potencjał technologiczny i ludzki, przewagę stanowi dobre oprzyrządowanie i ilość konsultantów, ale przede wszystkim profesjonalizm personelu;

²⁷ B.Jamka., *Dobór zewnętrzny i.....* op. cit, str.70

²⁸ Margaret Dale. *Skuteczna rekrutacja i*op.cit.str.78

- to konsultant, posiadanymi cechami osobistymi i kwalifikacjami, powinien umieć odróżnić kandydata kompetentnego od wybitnego;
- standardy pracy, gwarancje, w poszczególnych typach zleceń powinny być ściśle zdefiniowane procedury postępowania;
- honorarium, uzależnionej jest od ilości wakatów, ich ważności (stanowiska kluczowe więcej kosztują);
- przynależność do profesjonalnych stowarzyszeń doradczych, stanowi swego rodzaju certyfikat jakości świadczonych usług.²⁹

Inne formy rekrutacji

Istnieje jeszcze kilka form pozyskiwania pracowników stosowanych przez przedsiębiorstwa. Wybór, którejs z nich uzależniony jest przede wszystkim od czasu, wielkości środków przeznaczonych na rekrutację, rodzaju poszukiwanych pracowników oraz wiedzy na temat metod naboru personelu i ich skuteczności. I tak firmy mogą zdecydować się na jeden, lub kilka poniższych wariantów:

- *Reklamy radiowe i telewizyjne*, stosowane przez pracodawców chcących pozyskać znaczną liczę kandydatów lub gdy pracodawca chce dotrzeć do szczególnie niedostępnej grupy. Często takie praktyki stosują firmy otwierające hipermarkety w nowym mieście. Ta forma rekrutacji nie należy do tanich, jednak media mają dane dotyczące wiedzy, kto i kiedy ich ogląda lub słucha, co pomaga w podjęciu decyzji o porze emisji ogłoszenia
- *Ulotki, kartki w miejscach publicznych*, jeżeli poszukiwaną osobą jest np. ekspedientka do sklepu wystarczy wywiesić ogłoszenie w widocznym punkcie obiektu, a na pewno szybko zgłosi się wielu chętnych. Prowadzenia takiego typu naboru nie wymaga wysokich kosztów. Czasami jeden pracodawca prosi innych o rozprowadzenie ogłoszeń, ulotki mogą być pozostawiane w miejscach dużej rotacji ludzi takimi, jak bary, poczekalnie różnego rodzaju gabinetów, biblioteki, poczty itp.³⁰
- *Stowarzyszenia zawodowe i branżowe*, łatwo je znaleźć w Internecie. Poszukując jakiegoś konkretnego specjalisty, można zwrócić się do stowarzyszenia o umieszczenie ogłoszenia na ich stronie lub rozpowszechnienie go w środowisku.

²⁹ B.Jamka., *Dobór zewnętrzny i.....* op. cit. str.71-73

³⁰ Margaret Dale. *Skuteczna rekrutacja i*op.cit.str.68-71

Stowarzyszenia non profit często mają w swoim statucie prowadzenie działalności związanej z pośrednictwem pracy, dlatego chętnie przystają na takie oferty.³¹

- *Rekrutacja na uczelniach*, jest traktowana jako dobre źródło dopływu kadry wysoko wykwalifikowanej. Przy wyborze szkół, w których ma być prowadzona rekrutacja, bierze się pod uwagę przede wszystkim ich reputację oraz efekty pracy osiągnięte przez absolwentów. Celem rekrutacji na uczelniach jest wzajemne poznanie się studentów i potencjalnych pracodawców. Jedną z form rekrutacji uczelnianych są targi pracy organizowane na uczelniach wyższych przez organizacje studenckie. Dla absolwentów i studentów ostatnich lat bywają one pomocne w znalezieniu atrakcyjnej pracy bądź stażu, dla młodszych stanowią cenne źródło informacji na temat trendów na rynku pracy, aktualnych wymagań i oferowanych warunków pracy przez największe firmy. Na uczelniach często funkcjonują banki danych o studentach i absolwentach, które służą pomocą w poszukiwaniu miejsc pracy i praktyk zawodowych oraz dostarczają informacji przedsiębiorstwom.³²

- *Urzędy pracy, biura pośrednictwa pracy*, zajmujące się szeroko pojętym dworactwem zawodowym. Pomagają dopasować wolne miejsca pracy oferowane przez pracodawców do możliwości i kwalifikacji bezrobotnych, prowadzą w ten sposób jak gdyby wstępną selekcję. Poprzez różnorodne programy rządowe pomagają ludziom pozostającym bez pracy przez długi czas dostosować się do zmian zachodzących na rynku pracy. Ze środków przekazanych na te cele osoba bezrobotna może przekwalifikować się, zdobyć inne umiejętności dzięki możliwości odbycia dodatkowych kursów, jak również doświadczenia poprzez płatne staże.³³

- *Targi pracy*, metoda poznania wielu osób w krótkim czasie. Dla przedsiębiorców poza możliwością pozyskania kadry, jest formą reklamy. Nie wszystkie firmy uczestniczące w targach to konkurenci, mogą wśród nich być przyszli kooperanci. Natomiast dla poszukujących pracy jest to sposobność zapoznania się z wieloma firmami w jednym miejscu i czasie. Jest to dla nich także okazja do dokonania porównania oferowanych miejsc pracy pod względem finansowym, wymagań i warunków samej pracy.³⁴

³¹ J. Stedt *Harmonizacja talentów : jak.....* op. cit. str. 96

³² B.Jamka., *Dobór zewnętrzny i.....* op. cit. str.47-51

³³ Margaret Dale. *Skuteczna rekrutacja i*op.cit.str.77

³⁴ J. Stedt *Harmonizacja talentów : jak.....* op. cit. str. 97

1.2. Selekcja i jej metody

Pracodawcy poszukują pracowników, którzy będą dążyć do realizacji celów wyznaczonych przez organizację poprzez jak najlepsze przystosowanie się do jej funkcjonowania. Natomiast poszukujący pracy pragną znaleźć stanowisko, na którym będą mieli szansę nieustannie rozwijać zdolności i realizować swoje potrzeby. Tak, więc celem prawidłowo przeprowadzonej selekcji jest dobranie takich metod, które zabezpieczają potrzeby osób rekrutujących jak i aplikujących. Selekcja jako proces identyfikacji najbardziej odpowiednich kandydatów jest jednym z najważniejszych aspektów całego procesu zatrudniania pracowników. Procedury selekcyjne dzięki dobrze zdefiniowanym kryteriom oraz odpowiednio dopasowanym narzędziom mogą przynieść duże oszczędności czasu i pieniędzy. W procesie selekcyjnym znaczna część elementów ma charakter stały. Zaliczyć do nich można:

- ogłoszenie o wolnym stanowisku;
- oddelegowanie pracownika, który przejrzy napływające aplikacje;
- zaplanowanie terminarza rozmów kwalifikacyjnych;
- sama rozmowa, i inne metody selekcyjne dobrane zależnie od stanowiska;
- koszty pracy osób przeprowadzających proces selekcji pracowników;
- zarządzanie procesem naboru: koszty wysyłanych pism, listów, rozmów telefonicznych, itp.;

Metody selekcyjne stanowią niejako kluczową kwestię procesu selekcji. Dobierając metody selekcyjne należy pamiętać, że nawet najlepsza technika nie da oczekiwanych rezultatów, jeśli na przykład: źle zostaną określone wymagania stanowisk (opis stanowiska, profil kandydata); zastosuje się zły dobór kanałów dystrybucji informacji o wakuującym stanowisku. Dlatego tak ważne jest całościowe spojrzenie na proces zatrudniania pracowników. Dokonując wyboru metody selekcji należy przede wszystkim zwracać uwagę na kryteria dotyczące kandydata wynikające ze specyfikacji stanowiska pracy. Okres czasu, jaki jest przeznaczony na pozyskanie nowych pracowników, środki finansowe, którymi

dysponujemy na przeprowadzenie procesu selekcji oraz dostępne w ramach budżetu metody selekcyjne. Wtedy dopiero możemy dokonać wyboru odpowiedniej metody selekcji.³⁵

1.2.1. Projektowanie procesu selekcji pracowników

Fazą przejściową między rekrutacją a selekcją jest powstanie listy potencjalnych kandydatów, wyłonionych w fazie wstępnej selekcji. W trakcie tego etapu z ogólnej liczby kandydatów wybiera się grupę, która najbardziej odpowiada pracodawcy i przechodzi do dalszej fazy selekcji. Tworzenie listy wstępnej nie należy do łatwych zadań i jest obarczone uprzedzeniami i indywidualnymi osądami osób oceniających, przez co pogarsza się jakość decyzji i wzrasta ryzyko odrzucenia najlepszych kandydatów. Rozpowszechnioną metodą selekcji wstępnej jest analiza podań i wykorzystanie ustalonych kryteriów decyzyjnych, które jednak nierzadko są niejasno sformułowane. Ponieważ ludzie z natury podejmują decyzje na podstawie własnych, unikatowych doświadczeń, założeń poglądów i wartości, takie same informacje mogą być różnie interpretowane przez różne osoby. Aby zredukować te niekorzystne zjawiska pomocne może okazać się stworzenie kryteriów oceny na podstawie jasno określonych czynników, nie dających możliwości własnej interpretacji oceniającego. Jeżeli decyzja selekcyjna podejmowana jest przez grupę, należy pamiętać o istnieniu negatywnych skutków dynamiki grupy, które można niwelować za pomocą technik grupy nominalnej.³⁶

Istotnym elementem oceny procesu selekcji jest jego opłacalność lub inaczej mówiąc użyteczność, która zależy głównie od jej wydajności, a więc stopnia w jakim pozwala przewidzieć wydajność pracy kandydata oraz kosztów. Metody kosztowne, ale wiarygodne, jak assessment center (ośrodek oceny) zazwyczaj posiadają większą użyteczność niż tańsze, ale mniej wiarygodne. Jednak nie zawsze się tak dzieje, przykładem może być kwestionariusz osobowości testujący zdolności. Ośrodek oceny jest bardziej złożony i jego interpretacja wymaga osoby odpowiednio przeszkolonej, przez co jego koszty znacznie wzrastają, a wiarygodność stosowanego samodzielnie znacznie mniejsza niż testu zdolności. Aby zwiększyć wiarygodność kwestionariuszy należy stosować je, jako narzędzie dodatkowe wraz z innymi. Wysoką użytecznością wśród metod selekcji cechują się wspomniane testy zdolności poznawczych, które są dobrymi wyznacznikami wydajności kandydatów w pracy

³⁵<http://www.praca.gov.pl/eurodoradztwo/images/publikacje/zeszyt%2045.pdf> A.K. Baczyńska K.Kosy *Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy – metody rekrutacji i selekcji*

³⁶ Margaret Dale. *Skuteczna rekrutacja i*op.cit.str.123-124

wymagającej dużego wysiłku umysłowego. Połączone testy zdolności z testami zadaniowymi, jako tańsze, dobrze jest wykorzystać na pierwszym etapie selekcji, gdzie jest większa liczba osób do eliminacji. Metody bardziej kosztowe wybieramy na koniec, gdyż ilość kandydatów jest mniejsza. Należy dążyć do zwiększania wiarygodności na każdym kolejnym etapie selekcji poprzez stosowanie zróżnicowanych i uwzględniających różne kompetencje metod i narzędzi.³⁷

Projektowanie procesu selekcji powinno przebiegać według z góry ustalonej kolejności. Najbardziej optymalna wydaje się taka: po pierwsze analiza formularzy aplikacyjnych i życiorysów, następnie różnego rodzaju testy (psychometryczne, zadaniowe, zdolności, osobowości), a na koniec rozmowa kwalifikacyjna lub seria rozmów bądź ośrodek oceny. Proces planowania selekcji jest skomplikowany z powodu sporej ilości zmiennych, które powinien uwzględniać w sobie, najważniejsze z nich to:

- liczba wolnych etatów,
- oczekiwana ilość kandydatów,
- oczekiwany współczynnik selekcji (stosunek liczby wakatów do liczby kandydatów),
- wiarygodność dostępnych metod,
- czas,
- budżet (zasoby),
- ekspertyzy (assessment center).³⁸

1.2.2. Analiza dokumentów aplikacyjnych

Życiorys

Po umieszczeniu ogłoszenia o wolnych stanowiskach pracy do organizacji zaczynają spływać setki życiorysów, które specjaliści od zasobów ludzkich muszą przejrzeć w dość krótkim czasie. Aby nie zginąć w lawinie dokumentów należy je pogrupować według stanowisk, a następnie stworzyć szybką listę kontrolną sprawdzającą najważniejsze elementy wymagań pod kątem danego miejsca pracy. Na takiej liście powinny znaleźć się następujące pozycje:

- nazwa stanowiska,

³⁷ R. Wood, T. Payne *Metody rekrutacji i...* op.cit. str. 53-54

³⁸ R. Wood, T. Payne *Metody rekrutacji i...* op.cit. str. 60-61

- wiedza, przygotowanie zawodowe i trzy najważniejsze cechy kandydata na dane stanowisko,
- poziom doświadczenia,
- wykształcenie, certyfikaty,
- wymagania specjalne.³⁹

1. **Nazwa stanowiska:** dyrektor operacyjny
2. **Wiedza:** konieczna podstawowa znajomość sektora budowlanego; trzy cechy: znajomość zasad księgowości, umiejętność pracy pod presją, doświadczenie na stanowisku kierowniczym
3. **Poziom doświadczenia:** 3-5 lat
4. **Wykształcenie, certyfikaty:** tytuł magistra
5. **Wymagania specjalne:** gotowość do podróży

Rys.1.4. Przykład szybkiej listy kontrolnej życiorysu Źródło: J. Stedt, *Harmonizacja talentów: jak rekrutować pracowników, aby firma odnosiła sukcesy*. - Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2010 str. 127

Życiorys jest zazwyczaj pierwszym, a nierzadko jedynym sposobem kontaktu pracodawcy z kandydatem. Dlatego tak ważna jest jego forma, która powinna cechować się przejrzystością, uporządkowaniem i łatwością czytania. W dobrym CV nie może być błędów ortograficznych, stylistycznych czy gramatycznych, jako długość nie może przekraczać dwóch stron. Informacje jakie należy umieścić w życiorysie to:

- *tożsamość kandydata*; imię, nazwisko, adres, nr telefonu, adres zamieszkania i e-mailowy oraz data urodzenia;
- *wykształcenie*: ukończone szkoły, posiadane certyfikaty i kursy zwieńczone dyplomem;
- *doświadczenie zawodowe*: zaczynając od pracy wykonywanej ostatnio/aktualnie z zawartym opisem obowiązków, nazwą stanowiska, firmy i okresem zatrudnienia;
- *umiejętności dodatkowe*: prawo jazdy, znajomość języków obcych, programów komputerowych itp.;

³⁹ J. Stedt *Harmonizacja talentów : jak.....* op. cit. str. 117

- *hobby, zainteresowania pozazawodowe*: praca społeczne, pełnione funkcje;
- *referencje* bądź wskazanie osób, które mogą ich udzielić.⁴⁰

Pierwszym zadaniem, jakie stoi przed osobą rekrutującą, jest analiza, segregacja oraz przetworzenie życiorysów. Proces ten jest istotny, gdyż istnieje prawdopodobieństwo utraty wartościowych kandydatów, dlatego należy przy pierwszym czytaniu sklasyfikować CV według kategorii:

- TAK, zgodne z listą kontrolną,
- MOŻE, wymaga pogłębionej analizy lub rozmowy telefonicznej,
- NIE, nie pasuje do oczekiwań,
- INNE, odpowiada kompletnie innemu stanowisku niż to, na które ogłoszono nabór.⁴¹

Kolejnym krokiem jest dogłębne czytanie konkretnego życiorysu, jego analiza, ważną umiejętnością jest tutaj zdolność czytania między wierszami, ponieważ nie wszystkie istotne informacje widoczne są na pierwszy rzut oka. Jeżeli kandydat pracował już na oferowanym stanowisku, ale było to wiele lat temu, najprawdopodobniej będzie musiał być przyuczony od nowa. Istotne są wszystkie wymagania stanowiska pracy, oprócz technicznych, także osobowościowe i motywacyjne, a więc dotychczasowe środowisko i kultura pracy. Powszechnym błędem jest zbyt pochopne wyciąganie wniosków, jeśli ktoś pisze, że był graczem drużyny piłkarskiej, nie oznacza to, iż potrafi pracować w zespole, mógł być mistrzem wyłącznie w solowych akcjach. Częstą praktyką stosowaną przez kandydatów jest koloryzowanie życiorysów i ukrywanie prawdy. Należy zwracać uwagę, czy precyzyjnie opisane są dotychczas zajmowane stanowiska i ich obowiązki, czy nienadużywane są przymiotniki. Ważne jest zdroworozsądkowe podejście i obiektywizm. Jeżeli kandydat pisze, że jego hobby to ogrodnictwo, które dla oceniającego jest głupotą, nie może na tej podstawie odrzucić kandydatury, jeżeli informacja ta nie ma związku z oferowaną pracą. Trzeba również ignorować dane, które nie mogą stanowić kryterium wyboru z punktu widzenia prawa takie, jak wiek, rasa, płeć, ilość dzieci, stan cywilny, upodobania seksualne itp.⁴²

Powodem wysyłania CV jest chęć zwrócenia na się na siebie uwagi pracodawcy i w konsekwencji umówienie się na rozmowę kwalifikacyjną. Życiorys jest swego rodzaju

⁴⁰ B.Jamka., *Dobór zewnętrzny i.....* op. cit. str.94

⁴¹ J. Stedt *Harmonizacja talentów : jak.....* op. cit. str. 123

⁴² Kevin C. Klinvex, Matthew S. O'Connell, Christopher P. Klinvex *Jak zatrudniać*op.cit, str. 60-

bilansem, ale bez pasywów, a więc specyfika tego dokumentu nie zakłada obiektywizmu ze strony piszącego. Oceniający jednak nie powinien zbyt pośpiesznie negatywnie oceniać żadnego CV, gdyż nie zawsze wszystkie informacje są widoczne na pierwszy rzut oka. Kandydat na przykład w rzeczywistości może mieć lepsze przygotowanie zawodowe niż wynika z dokumentu, dlatego ogólna zasada powinna być taka, iż życiorys jest tylko elementem inicjującym kontakt z kandydatem.⁴³

List motywacyjny

Prócz CV częstym dokumentem aplikacyjnym składanym przez kandydatów jest list motywacyjny. W przeciwieństwie do życiorysu, w którym aplikanci skupiają się na eksponowaniu tego, w jakim stopniu spełniają wymagania stanowiska pracy, list motywacyjny jest swego rodzaju próbą sprzedania swoich zdolności osobowych. Oczywiście, listy czasami zawierają zwięzły opis kwalifikacji i doświadczeń, ale najczęściej jest w nich to, co kandydat chce pracodawcy przekazać, co wcale nie musi być istotne w podejmowaniu decyzji o jego zatrudnieniu. Elementarną wadą listów jest ich specyficzny, indywidualny styl, co zmniejsza ich porównywalność. Dla kandydata jednak jest to możliwość do zaprezentowania własnego podejścia, w którym ma możliwość pozytywnego zaskoczenia oceniających.⁴⁴

Formularz aplikacyjny/kwestionariusz osobowy

Jeśli życiorys i list motywacyjny zrobią dobre wrażenie na oceniającym, kolejnym często stosowanym etapem procesu selekcji jest wypełnianie przez aplikującego kwestionariusza osobowego. Jego zawartość to przede wszystkim pytania dotyczące historii zatrudnienia i edukacji, życia rodzinnego, statusu społecznego i finansowego oraz zainteresowań. Zwykle formularze te są przygotowane w formie pytań z podanymi wariantami odpowiedzi, ewentualnie z miejscem na krótką wypowiedź, co pozwala na ocenianie ich w sposób punktowy i dzięki temu ułatwia porównywanie kandydatów.⁴⁵

Respondent udzielając odpowiedzi musi udowodnić, iż posiada wymagane kompetencje, a pytania powinny być tak skonstruowane, aby istniała możliwość udzielenia odpowiedzi w sposób jednolity. Korzyścią stosowania formularzy jest na pewno możliwość wyłapywania nieprawdy, gdyż na podstawie udzielonych odpowiedzi można przygotować

⁴³ J. Stedt *Harmonizacja talentów : jak.....* op. cit. str. 127

⁴⁴ Margaret Dale. *Skuteczna rekrutacja i*op.cit.str.136

⁴⁵ B.Jamka., *Dobór zewnętrzny i.....* op. cit. str.101

pytania do rozmowy kwalifikacyjnej. Kandydaci mają skłonność do wymyślania odpowiedzi na miejscu, a osoba przeprowadzająca rozmowę może zweryfikować odpowiedzi podane w formularzu.⁴⁶

<p>Umiejętność podejmowania decyzji: Opisz sytuację, w której musiałeś podjąć trudną decyzję i przekonać do niej innych.</p> <p>Co to była za sytuacja?</p> <p>Jakie byłyby konsekwencje podjęcia złej decyzji?</p> <p>Jak uzasadniłeś swoją decyzję?</p> <p>Jak poradziłeś sobie z ewentualnym oporem?</p> <p>Jakie były rezultaty twojej decyzji?</p> <p>Twoi rodzice:</p>
<ol style="list-style-type: none">1. Zawsze pomagali ci w odrabianiu lekcji2. Zwykle pomagali ci w odrabianiu lekcji3. Rzadko pomagali ci w odrabianiu lekcji4. Nigdy nie pomagali ci w odrabianiu lekcji

Rys.1.5. Przykłady pytań z formularza aplikacyjnego (Źródło: R. Wood, T.Payne *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach* /; przeł. Magdalena Lany. - Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2006 str.86 i 91)

Przy ocenie zagadnień skonstruowanych jak pierwsze, "umiejętność podejmowania decyzji" dobrze jest opracować wskaźniki behawioralne i porównać je z dowodami podanymi przez kandydatów. Te osoby, które posiadają największą zgodność, należy zakwalifikować do dalszych etapów selekcji.

⁴⁶ R. Wood, T.Payne *Metody rekrutacji i...*op.cit.str.85-86

Umiejętność pracy w zespole

- Przyjmowanie aktywnych ról w zespole
- Motywowanie innych członków grupy
- Wspieranie członków grupy w trudnych chwilach
- Pomoc innym w osiągnięciu celów grupy
- Ułatwianie innym współpracy w grupie
- Wnoszenie własnego wkładu w realizację zadań

Rys.1.6. Przykład wskaźników behawioralnych dotyczących kompetencji (Źródło: R. Wood, T.Payne *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach* /; przeł. Magdalena Lany. - Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2006 str.88)

Pytania typu „twoi rodzice”, zaprezentowane na rysunku nr 5 jako drugie, są trudniejsze do analizy, ponieważ wymagają wiedzy z dziedzin psychologii, jednak stosowanie ich ułatwia określenie takich cech, jak umiejętności interpersonalne i motywacje. Również uzyskane w ten sposób dane o wykorzystaniu czasu wolnego mogą dużo powiedzieć o kandydacie.⁴⁷

Kwestionariusze osobowe jako niejednolita metoda selekcji mogą pełnić różnorakie funkcje:

- *porządkowania informacji personalnych*, jako że posiadają jednolitą formę, w przeciwieństwie do życiorysów, łatwiej dokonywać porównań między kandydatami,
- *pierwszego pisemnego wywiadu*, na rozbudowane pytania odpowiada się tak jak w rozmowie,
- *samodzielnego narzędzia selekcji*, jeśli jest odpowiednio skonstruowany może być ostateczną metodą doboru,
- *monitorowania skuteczność selekcji*, zbierane dane o sposobie prowadzenia tego typu selekcji mogą być wykorzystane w przyszłości.

Tak więc formularze aplikacyjne znacznie ułatwiają systematyczną selekcję, ponieważ kandydat musi ustrukturyzować informacje na swój temat, cechują się dużą trafnością przewidywania przyszłych zachowań aplikujących. Ich wadą jest jednak ograniczenie możliwości szerokiego zaprezentowania swojej indywidualności przez kandydata, z drugiej jednak strony, jeżeli ktoś chce to zrobić znajdzie na to sposób, co na pewno będzie przemawiać na jego korzyść.⁴⁸

⁴⁷ R. Wood, T.Payne *Metody rekrutacji i ...*op.cit.str.93

⁴⁸ Margaret Dale. *Skuteczna rekrutacja i ...*op.cit.str.134

Analiza dokumentów aplikacyjnych opiera się na założeniu, że najlepszym kryterium przyszłej pracy kandydata są jego osiągnięcia w przeszłości. W myśl zasady „powiedz, co robiłeś w przeszłości, a powiem ci, czy będzie to użyteczne w przyszłości”, kandydaci piszą swoje życiorysy, listy motywacyjne, według tej reguły konstruowane są także pytania w kwestionariuszu. Nawet osoby nieposiadające doświadczenia zawodowego (absolwenci szkół, uczelni), opisują swoją przeszłość, oczywiście pod kontem cech osobowych i umiejętności przydatnych w pracy, do której aspirują.⁴⁹

1.2.3. Wywiady, rozmowy kwalifikacyjne

W szerokim ujęciu wywiad to dwustronny system komunikacji, bądź rozmowa, między zazwyczaj dwojgiem ludzi. Osoba przeprowadzająca rozmowę chce uzyskać poszukiwane informacje, natomiast osoba udzielająca wywiadu dostarcza ich. Pod pojęciem wywiad w terminologii kadrowej rozumie się zazwyczaj rozmowę kwalifikacyjną przy poszukiwaniu pracy.⁵⁰

Rozmowa kwalifikacyjna jest następną po analizie dokumentów aplikacyjnych techniką wykorzystywaną w procesie selekcji kandydatów do pracy. Wywiad może występować w formie wywiadu wstępnego i pogłębionego. Do zadań *wywiady wstępnej* należy jak sama nazwa wskazuje selekcja wstępna kandydatów, często przeprowadza za pomocą rozmowy telefonicznej lub specjalnego programu komputerowego zwykle przez pracownika działu personalnego. Natomiast *wywiad pogłębiony* często przeprowadzany jest przez bezpośredniego przełożonego lub szefa przedsiębiorstwa bądź kierownika większej komórki organizacyjnej w firmie. Rozmowa taka ma na celu potwierdzenie i weryfikację uzyskanych danych w poprzednich etapach. Kandydat oprócz dostarczania wiedzy na swój temat ma możliwość otrzymania danych o treści i warunkach pracy, o którą się ubiega. Aby sprawnie zrealizować te cele, należy do rozmowy kwalifikacyjnej podejść w sposób profesjonalny, to znaczy według przygotowanego planu, zawierającego treść rozmowy oraz warunki i sposoby jej przeprowadzania.⁵¹

W literaturze na temat procesów selekcji można spotkać wiele odmian wywiadów selekcyjnych, które dzielą się w zależności od przyjętego kryterium:

⁴⁹ R. Wood, T. Payne *Metody rekrutacji i...* op.cit.str.97

⁵⁰ B. Jamka., *Dobór zewnętrzny i...* op. cit. str.108

⁵¹ Pochtowski A., *Zarządzanie*op.cit str.144

- miejsca w procedurze selekcji; wywiad wstępny i pogłębiany
- stopienia sformalizowania; wywiad swobodny, semi- zorganizowany i (w pełni) zorganizowany
 - liczby uczestników; (zarówno po stronie przeprowadzających jak i kandydatów) wywiad indywidualny, panelowy i zbiorowy
 - techniki przeprowadzania wywiadu; (jakie informacje i w jaki sposób pozyskane) wywiad biograficzny, behawioralny, sytuacyjny, osobowościowy, wydarzeń przełomowych, rozwiązywania problemów, stresowy, treningowy oraz oparty o podstawową listę kryteriów.

W praktyce najczęściej stosuje się mieszankę kilku rozmów kwalifikacyjnych do przeprowadzenia jednego wywiadu.⁵²

Przeprowadzając rozmowę kwalifikacyjną nie jest wymagane przygotowanie teoretyczne czy praktyczne, należy tylko pamiętać o kilku fundamentalnych zasadach. Pierwsze co trzeba zrobić to zapoznać się z informacjami zawartymi w dokumentach aplikacyjnych kandydata i ułożyć plan wywiadu. Następnie wybrać miejsce przeprowadzenia rozmowy, by mogła ona odbywać się w spokojnych warunkach. Pytania powinny być zadawane zgodnie z obowiązującym prawem i nie wywoływać u aplikanta podejrzeń o dyskryminację, np. o rasizm, seksizm itp. Po zakończeniu wywiadu powinno nastąpić podsumowanie, najlepiej według ustalonego wcześniej schematu, jak również należy poinformować kandydata o sposobie i czasie zawiadomienia go o podjętej decyzji w jego sprawie. Tak więc rozmowa kwalifikacyjna powinna składać się z czterech zasadniczych części:

- powitania i wprowadzenia
- pytań dotyczących stanowiska pracy, o które się osoba ubiega
- umożliwienia kandydatowi zadawania pytań
- podsumowania i zakończenia

Dużym ułatwieniem w takich sytuacja jest posługiwanie się kwestionariuszem wywiadu, przygotowanym odpowiednio do opisu stanowiska pracy.⁵³

⁵² B.Jamka., *Dobór zewnętrzny i.....* op. cit. str.108

⁵³ Poczowski A., *Zarządzanie*op.cit str.144

Kwestionariusz rozmowy kwalifikacyjnej	
I. Imię, nazwiska kandydata.....
II. Stanowisko pracy.....
1. Skrócony zakres obowiązków.....
2. Minimalne kwalifikacje wymagane na stanowisku.....
III. Wykształcenie	
1. Poziom wykształcenia:	
Wyższe magisterskie.... Wyższe licencjackie.... Średnie.... Zawodowe....	
2. Ukończone studia podyplomowe, kursy szkolenia.....
3. Zgodność wykształcenia z wymogami stanowiska pracy	
Brak zgodności.... Dostateczna.... Odpowiednia.... Duża... doskonała....	
IV. Doświadczenie kandydata	
1. Jak długo kandydat wykonywał pracę podobną do tej... o którą się ubiega?	
Nie wykonywał.... Krócej niż rok.... 1-3 lata... dłużej niż 3 lata	
2. Ile czasu kandydat poświęcał w dotychczasowej pracy na wykonywanie czynności podobnych do tych na stanowisku, o które się ubiega?	
Wykonywał inną pracę.... 25% czasu.... 50% czasu.... 75% czasu.... Wykonywał prawie identyczną pracę	
V. Przebieg pracy zawodowej	
1. W ilu firmach kandydat pracował dotychczas	
Pierwsza praca.... W jednej.... W dwóch.... W trzech.... W więcej niż trzech....	
2. Jakie były przyczyny zmiany ostatniego miejsca pracy?	
Nie zmieniał.... Wynagrodzenie.... Warunki pracy.... Brak możliwości rozwoju.... Mało interesująca praca.... Konflikty z przełożonymi.... i/lub kolegami... inne, jakie.....	
3. Ocena przyczyn dotychczasowych zmian pracy	
Niezadowolająca.... Odpowiednia.... Dobra.... Doskonała	
VI. Cele zawodowe motywy ubiegania się o pracę	
1. Dlaczego kandydat chce podjąć pracę w tej firmie?
2. Co kandydat chciałby robić za parę lat?
3. Czy cele kandydata są możliwe do osiągnięcia na danym stanowisku pracy?	
Tak... częściowi.... Nie....	
VII. Uwagi o sposobie bycia kandydata.....
VIII. Czy kandydata można rekomendować do dalszego postępowania rekrutacyjnego: tak... nie...	

Rys.1.7. Kwestionariusz rozmowy kwalifikacyjnej (Źródło: Pocztowski A., *Zarządzanie Zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2007 str. 145)

Oto kilka rodzajów rozmów kwalifikacyjnych, jakie stosowane są na tym etapie selekcji do wyłaniania pracowników, niejednokrotnie są one mieszanką poszczególnych form.

Wywiady ustrukturyzowane

Struktura wywiadu przygotowywana jest przed rozmowami kwalifikacyjnymi. Każda faza i pytanie zaprojektowane jest w sposób logiczny wynikający z poprzednich faz i pytań oraz wprowadzający do następnych. Każdemu kandydatowi zadawane są te same pytania w identyczny sposób co zapewnia dużą porównywalność w uzyskiwaniu informacji, jednak niweluje szanse na towarzyską interakcję. Podejście ustrukturyzowane oznacza, iż każde pytanie ma określony cel, a sposób projektowania ułatwia podjęcie decyzji selekcyjnych. Pytania dotyczą kwestii zawartych w profilu osobowym, wszelkich aspektów stanowiska oraz informacji zawartych w dokumentach kandydata. Powinno się również pozwolić aplikującemu na zadanie kilku pytań, ponieważ to o co pyta dużo mówi o jego osobie.

Wywiady oparte na kryteriach

Przede wszystkim koncentrują się na elementach profilu osobowego. Przy planowaniu struktury i pytań, doborze osób przeprowadzających rozmowę, należy pamiętać, iż celem jest szczegółowe zbadanie tych elementów profilu osobowego, które są niezbędne do efektywnego wykonywania pracy. Charakter pytań jest bardziej ograniczony, gdyż ma badać tylko określone umiejętności i kompetencje.

Wywiady skoncentrowane

Podobne do wywiadów opartych na kryteriach, jednak większy nacisk kładziony jest na pytania dotyczące charakteru stanowiska, a nie jak poprzednio profilu osobowego. Celem pytań zadawanych w wywiadach opartych jest uzyskanie odpowiedzi w takich kwestiach, jak np.: umiejętności komunikacyjne, natomiast w wywiadzie skoncentrowanym testuje się takie obszary, jak np.: podejście do radzenia sobie z trudnymi członkami zespołu.

Wywiady epizodyczne

Pomocne w identyfikacji kompetencji poprzez zbadanie umiejętności wykorzystywanych podczas jakiegoś zdarzenia lub w określonych okolicznościach. Najczęściej zadaje się pytania w stylu:

- Proszę opowiedzieć o jakimś udanym zadaniu, w który brał(a) Pan(i) udział?
- Jaką pełnił(a) Pan(i) funkcję?
- Jaki był najbardziej wartościowy Pana(i) wkład w to zadanie?
- W jaki sposób przyczynił się on do sukcesu projektu?

- Dlaczego Pan(i) tak sądzi?

I tym podobne pytania. Taki charakter rozmowy ma pomóc w ustaleniu, co kandydat robił i co może zrobić, a następnie porównaniu tej oceny z tym, co sam o sobie mówi.

Wywiady sytuacyjne

„Co by było, gdyby..?”, tego typu pytania zadaje się w takiej rozmowie. Zazwyczaj pytania odzwierciedlają najtrudniejsze aspekty stanowiska lub takie, które są niezbędne dla przyszłej efektywności. Powinny one być wypadkową analizy stanowiska pracy, mają stanowić wyzwanie dla kandydatów, a jednocześnie zachować realistyczność.⁵⁴

Jak widać z powyższych przykładów sprawą priorytetową przy konstruowaniu pytań do wywiadów jest jasne określenie celów rozmowy. Główny cel każdej rozmowy to gromadzenie odpowiednich informacji, które jednak nie powinny być oceniane od razu. Odpowiednie informacje w przypadku rozmów kwalifikacyjnych to takie, które dotyczą kompetencji kandydatów i wymogów stanowiska pracy. Inne cele wywiadów selekcyjnych to:

- kontrola, czy osoby starające się o prace w pełni rozumieją na czy ona polega
- kształtowanie odpowiedniego wizerunku organizacji, poprzez profesjonalne traktowanie kandydatów. Rozmowa kwalifikacyjna to proces dwustronny, dlatego tak ważne są postawy od strony przedsiębiorstwa.⁵⁵

Rozmowy kwalifikacyjne obciążone są możliwościami popełniania błędów przez osoby przeprowadzające wywiad. Istnieje jednak wiele sposobów doskonalenia jakości pozyskiwanych informacji poprzez ukierunkowanie rozmowy na kwestie związane z pracą. Procedury przeprowadzania wywiadu powinny być sformalizowane, co pomaga w osiągnięciu obiektywizmu i lepszemu porównywaniu kandydatów. Lepiej jest, gdy wywiad przeprowadza kilka osób, należy także pamiętać o odpowiednim miejscu i atmosferze przeprowadzania rozmowy. Aby skutecznie unikać popełniania błędów należy zdać sobie sprawę z możliwych form ich występowania, a mianowicie:

- *błąd atrybucji przyczynowych*, odmienność oceny wywołana jest przez odmienność sytuacji, „punkt widzenia zależy od miejsce siedzenia”
- *błąd podobieństwa*, oceniając widząc osoby podobne do siebie ocenia je lepiej
- *brak obiektywizmu*, kierowanie się uprzedzeniami, dopasowywanie zachowań i odpowiedzi kandydatów do swoich zasad, teorii oraz wzorców

⁵⁴ Margaret Dale. *Skuteczna rekrutacja i ...*op.cit.str.164-166

⁵⁵ R. Wood, T.Payne *Metody rekrutacji i ...*op.cit.str.116

- *dramatyczne zdarzenie*, ocena jest uwarunkowana jakąś sytuacją, np. rozlaniem kawy przez aplikanta
- *efekt halo*, wnioskowanie na podstawie jednej cechy
- *efekt hierarchii*, im wyższy status kandydata, tym wyżej jest on oceniany
- *efekt kontaktu*, przy wieloetapowej procedurze selekcji, im częstszy kontakt z kandydatem, tym bardziej pozytywna ocena
- *efekt naśladownictwa*, nieumiejętność rozłącznego oceniania następujących po sobie osób
- *efekt pierwszego i ostatniego wrażenia*, najlepiej oceniani są kandydaci początkowi i końcowi
- *efekt Pigmaliona czyli samospełniające się proroctwo*, osoba przeprowadzająca rozmowę poprzez swoje nastawienie i oczekiwanie określonych reakcji, wywołuje je u kandydata
- *efekt przypodobania się i schlebiana*, brak obiektywizmu ze względu na związki rodzinne, towarzyskie itp.
- *efekt skruchy*, jeśli kandydat przyznaje się do popełnionych błędów zazwyczaj nie są one brane pod uwagę przy ocenie
- *konformizm oceniającego lub błąd tendencji centralnej*, niechęć do stawiania ocen ekstremalnych
- *stereotypy, uprzedzenia*
- *sympatie, antypatie*⁵⁶

Przy ostatecznej ocenie kandydata warto wziąć pod uwagę taki element rozmowy kwalifikacyjnej jak zachowanie kandydata, wysyłane przez niego sygnały czyli komunikacje niewerbalną, która odpowiednio odczytana, może dużo powiedzieć o danej osobie. Pierwszym kontaktem jest uścisk dłoni, który powinien być zdecydowany lecz naturalny. Nie należy brać pod uwagę tego, że kandydat może mieć spoconą dłoń, gdyż rozmowa kwalifikacyjna to sytuacja stresująca i każdy ma prawo się denerwować. Należy zwrócić uwagę na postawę, przygarbiona świadczy o zmęczeniu i apatyczności. Kandydat powinien patrzeć w oczy rozmówcy, ale nie wpatrywać się. Nie powinien rozglądać się w okóło, gdy mówi się do niego. Ważna jest obserwacja sygnałów niewerbalnych sugerujących nerwowość czy niepewność w czasie omawiania trudnych kwestii. Zbytняя gestykulacja kandydata, może

⁵⁶ B.Jamka., *Dobór zewnętrzny i.....* op. cit. str.112-114

rozpraszać przeprowadzających rozmowę. Natomiast zakrywanie ust podczas mówienia to sygnał, że osoba coś ukrywa lub się wstydzi. Kolejny komunikat czasami wysyłany przez aplikujących to wiercenie się, które może być oznaką problemów z komunikacją. Jeszcze jeden istotny element, zwracanie uwagi na wyraz twarzy i oczu, szczególnie po zadaniu ważnego pytania. Wiele można się dowiedzieć z emocji, jakie w takich sytuacja pojawiają się na twarzy, często odmiennych od tego co ktoś mówi.⁵⁷

Rozmowy kwalifikacyjne można oceniać w podobny sposób, jak formularze aplikacyjne. Aby ocenić rozmowę, potrzebne są trzy rzeczy:

- *Zasady oceniania i wskaźniki behawioralne.* Po przeczytaniu wszystkich notatek z rozmowy porównuje się dowody kandydata ze wskaźnikami behawioralnymi odpowiadającymi pierwszej ocenianej kompetencji. Dowody wpisuje się na sumaryczny formularz ocen i ocenia się zgodnie z obraną skalą ocen, następnie powtarza się proces dla kolejnych kompetencji.
- *Sumaryczny formularz oceny,* zawiera wskaźniki behawioralne (np. znajdowanie rozwiązań problemów i sposobów na pokonanie trudności, zachęcanie innych do dodatkowego wysiłku) dotyczące każdej kompetencji oraz miejsce na opisanie dowodu i podanie oceny.
- *Skala ocen* (np. bardzo dobra, dobra, dostateczna, słaba i niedostateczna) bada stopień zgodności dowodu z wskaźnikiem behawioralnym, przez co istnieje możliwość porównania różnych kandydatów.⁵⁸

Niejednokrotnie rozmowa kwalifikacyjna kończy etap rekrutacji personelu, dlatego tak bardzo istotne jest podejście do wywiadu w sposób rzetelny i profesjonalny, aby niwelować straty jakie mogą powstać po dokonaniu niewłaściwego wyboru.

1.2.4. Testy i praktyczne sprawdziany umiejętności

Kolejnym krokiem po przeprowadzeniu rozmów kwalifikacyjnych są decyzje dotyczące dalszego postępowania w procesie selekcji, jak *praktyczny sprawdzian umiejętności* i/lub poddanie kandydata badaniom testowym. Sprawdzenie praktycznych umiejętności następuje zazwyczaj poprzez dzień lub kilka dni próby, kiedy to kandydat świadczy pracę, za którą otrzymuje wynagrodzenie i która jest oceniana. Jeżeli wykaże się praktyczną wiedzą i umiejętnościami często zostaje przyjęty. Ta forma selekcji najczęściej

⁵⁷ J. Stedt *Harmonizacja talentów : jak.....* op. cit. str. 135

⁵⁸ R. Wood, T. Payne *Metody rekrutacji i.....* op.cit.str.124-125

jest wykorzystywana w takich branżach, jak budownictwo, gastronomia, rolnictwo, do zatrudniania specjalistów niższego rzędu; murarzy, piekarzy, spawaczy, hydraulików itp.

Do praktycznych sprawdzianów umiejętności zalicz się próbki pracy i symulacje pracy.

Te pierwsze to inaczej test doświadczeń kandydata w wykonywaniu określonej pracy, najczęściej osoba proszona jest o wykonanie czynności, którą ewentualnie będzie wykonywać w przyszłości, np. wykonanie koncertu z orkiestrą przed przyjęciem nowego skrzypka do zespołu. Symulacja pracy natomiast różni się tym, że nie przebiega w rzeczywistym środowisku pracy lecz w specjalnie, sztucznie utworzonym otoczeniu. Klasycznym przykładem jest sprawdzenie umiejętności pilota w kabinie symulacyjnej, w tym przypadku jest to bezpieczniejsze i tańsze, niż lot dużym samolotem. Do technik symulacji pracy zalicz się również:

- *testy psychomotoryczne* polegające na sprawdzeniu np. zdolności manualnych, stosowane przy zatrudnianiu montażystów sprzętu RTV, AGD itp.
- *testy umiejętności zawodowych* przykładowo u kandydatów na stanowiska urzędnicze mierzy się zdolność szybkiego i dokładnego sprawdzania liczb czy nazwisk poprzez zaznaczanie identycznych par na czas
- *testy wiedzy zawodowej opracowywane* dla konkretnego stanowiska pracy, w formie pytań z podanymi wariantami odpowiedzi np. Malerza można zapytać co ma być malowane w pierwszej kolejności a. sufit, b. ściany, c. ramy okienne, d. gzymsy.⁵⁹

W toku selekcji kandydatów do pracy wykorzystywane są również metody psychologiczne (psychometria), które identyfikują człowieka jako przedmiot poznania, badają jego cechy charakterystyczne, indywidualizm, jego złożoność itp. Testy psychologiczne w doborze personelu stosowane są w założeniu, że przyszłe i obecne reakcje człowieka można przewidzieć na podstawie doświadczalnych cech osobowości, poziomu intelektu czy predyspozycji zawodowych, które z kolei można zdefiniować i zmierzyć. Badania psychologiczne powinien przeprowadzać uprawniony specjalista psycholog, a wyniki pomocne są przy ustalaniu w jakim stopniu badana cecha występuje u kandydata. Stanowi to

⁵⁹ B.Jamka., *Dobór zewnętrzny i.....* op. cit. str.118-119

dotkającą informacji ułatwiającej podjęcie decyzji personalnych, w szczególności gdy dana cecha jest istotna z punktu widzenia stanowiska pracy.⁶⁰

Psychometria to dział psychologii zajmujący się badaniem cech psychologicznych, „psycho” czyli związek z psychiką, natomiast „metria” od greckiego słowa oznaczającego miarę. Na rynku istnieje coraz większe zainteresowanie rezultatami badań nad możliwościami pomiaru cech psychologicznych, które mają związek z inteligencją i osobowością. Wiele powstałych w wyniku tych badań narzędzi psychometrycznych jest wykorzystywanych w praktyce między innymi w procesach pozyskiwania personelu przez organizacje. Pomiarów te pomagają w określeniu wydajności maksymalnej kandydata, a więc informują, co *może* osiągnąć a także, co kandydat *zwykle* osiąga lub co *woli* osiągnąć.⁶¹

Organizacja zatrudniając np. menadżera wymaga od niego aby umiał podejmować decyzje, oceniać innych, rozwiązywać problemy, analizować sytuacje i wykonywać wiele innych zadań niejednokrotnie w tym samym czasie. Efektywna realizacja tego typu obowiązków uzależniona jest od predyspozycji umysłowych menadżera. Psychometryczne metody oceny pomagają w określeniu czy kandydat spełnia oczekiwania stawiane na danym stanowisku pracy. Testy zdolności konstruowane są tak by umożliwić natychmiastową ocenę zdolności umysłowych kandydata. Badania potwierdzają również, testy ogólnych uzdolnień poznawczych określają wydajność i zdolność do nauki, w szczególności gdy wysoki poziom inteligencji jest niezbędny do prawidłowego wykonywania pracy lub nauki. Wartość prognostyczna testów jest tym większa, im trudniejsza praca czy szkolenie.

Testy co prawda dostarczają informacji, których często nie można uzyskać w inny sposób, jednak korzyści ich stosowania uzależnione są od charakteru pracy, wielkości firmy oraz środków finansowych przeznaczonych na ten cel. Trafność przewidywania przy zastosowaniu takich instrumentów jest wyższa niż, przy większości powszechnie stosowanych metod selekcji, jednak- tak jak w przypadku każdej innej techniki- najważniejsze jest właściwe jej użycie. Należy również pamiętać, iż wiele cech osobowości, takich jak umiejętność pracy w grupie czy wykazywanie inicjatywy, które to cechy wpływają na efektywność pracy, nie do końca dają się zmierzyć za pomocą testów. Jeszcze jeden istotny element to, że testy sprawdzają, co kandydat *może zrobić*, ale niedaną pewności *co robi*.⁶²

⁶⁰ Pocztownski A., *Zarządzanie*op.cit str.146

⁶¹ R. Wood, T.Payne *Metody rekrutacji i*....op.cit.str.132-133

⁶² R. Wood, T.Payne *Metody rekrutacji i*....op.cit.str.134

Dostępne są rozmaite rodzaje powszechnie stosowanych testów psychometrycznych wykorzystywanych do celów selekcji, które zasadniczo można podzielić na dwie grupy:

Testy zdolności poznawczych.

Służą do pomiaru inteligencji ogólnej i uzdolnień, są wykorzystywane do selekcji kandydatów, ponieważ zdolności intelektualne to istotny element jakości funkcjonowania pracowników na większości stanowisk. Obszary najczęściej testowa za pomocą tych technik to:

- zdolności werbalne taki jak czytanie ze zrozumieniem, słownictwo, tworzenie wyrazów etc.
- zdolności numeryczne; arytmetyka, proste wyliczenia
- zdolności przestrzenne; manipulacja przedmiotami w przestrzeni
- pamięć ; umiejętność szybkiego zapamiętywania
- rozumowanie; rozwiązywanie problemów przez dedukcje i indukcje⁶³

Testy mogą badać jeden lub kilka pokrewnych aspektów, najczęściej stosowane są zestawy, łączące różne miary i aspekty aby dać pełniejszy obraz zdolności aplikującego. Wyniki można wykorzystać jako indywidualne wskaźniki oraz porównać z przyjętymi wcześniej normami. Testy powinny odpowiadać wymogom stanowiska pracy, nie ma sensu sprawdzać kreatywności, jeżeli stanowisko wymaga ścisłego trzymania się instrukcji. Jeśli testy są odpowiednio dobrane, a wyniki prawidłowo porównywane z normami, powstały w ten sposób obraz zdolności poznawczych osoby jest wysoce prawdziwy. Tego typu techniki mają jeszcze jedno plus, ograniczają wpływ subiektywnej interpretacji wyników osoby oceniającej.⁶⁴

Testy osobowości

Coraz częściej stosowane na potrzeby selekcji, dostępne również w formie komputerowej co ułatwia podliczanie punktów przez osoby nie będące specjalistami. Znacznie ułatwia to badanie osobowości i stopnia dopasowania kandydata do stanowiska pracy. W większości przypadków składają się z serii pytań i gotowych wariantów odpowiedzi, z których kandydat wybiera opcję najbardziej mu odpowiadającą. Systemy podliczania punktów zazwyczaj posiadają zabezpieczenia sprawdzające, wybory są konsekwentne i czy kandydaci nie próbują odgadywać „poprawnych” odpowiedzi. Znajomość metod statystycznych i psychologicznych teorii, które są podstawą tej techniki, jest wymagana do prawidłowego zrozumienia, jak ma się profil danej osoby do założonych

⁶³ B.Jamka., *Dobór zewnętrzny i.....* op. cit. str.117

⁶⁴ Margaret Dale. *Skuteczna rekrutacja i*op.cit.str.176

wcześniej norm. Wyniki często przedstawiane są za pomocą tabel, wykresów lub liczb, co może zachęcać oceniających do prób tworzenia idealnego profilu osobowego, przez co znacznie utrudnić znalezienie właściwego kandydata, ponieważ nie ma właściwej i niewłaściwej osobowości. Nienależy zapominać o tym, że wszyscy ludzie są wyjątkowi i różni oraz, że nie istnieje idealny model spełniający wszystkie wymagania stanowiska pracy na najwyższym poziomie.⁶⁵

1.3 Rekrutacja oczami poszukujących pracy

Temat jak efektywnie poszukiwać pracy jest szeroko omówiony w literaturze i różnego rodzaju publikacjach. Jednak i bez wychodzenia z domu można zdobyć wiele informacji dotyczących na przykład pisania CV, listu motywacyjnego czy sposobów przygotowania się do rozmów kwalifikacyjnych, wystarczy włączyć komputer. W internecie można znaleźć ogromną ilość stron poświęconych procesowi rekrutacji. Jedną z ważniejszych rzeczy, jakie można dowiedzieć się z internetu jest, prócz porad fachowców od zatrudniania, doświadczenie innych osób poszukujących pracy. Istnieje szereg forów dyskusyjnych, które mogą być źródłem niezastąpionej wiedzy na temat realiów, jakie występują w procesie zatrudniania.

Poniżej przedstawiam kilka cytatów z internetu pokazujących, jak ludzie dzielą się swoim doświadczeniem po przebytych rozmowach kwalifikacyjnych.

- *Witam. Jutro mam pierwsza w swoim życiu rozmowę kwalifikacyjna.
Zależy mi na tej pracy i chce jak najlepiej wypaść.
Powiedzcie czego mogę się spodziewać itd. Ma to trwać 8 godzin !! 😊 co będę musiał robić? Proszę o rady. Aha i co możecie powiedzieć o technikach sprzedaży i zasadach efektywnej komunikacji????*
- *Spodziewaj się na pewno jakiegoś testu "na inteligencję"
Nie wiem jakie to stanowisko, ale pisząc o technikach sprzedaży myślę, że pewnie jakiś handlowiec czy coś w tym stylu. Tak więc na 100% będziesz miał scenkę rodzajową w stylu "namów mnie żebym to kupił, ale wiedz, że ja tego nie chcę i będzie ciężko" Pewnie jakieś standardowe pytania "największe porażki i sukcesy w życiu" "5 wad i 5 zalet" "czego oczekujesz po pracy" "jaka*

⁶⁵ Margaret Dale. *Skuteczna rekrutacja i ...*op.cit.str.177-178

pensja Pana interesuje" itd itp. W sumie ciężko coś powiedzieć, bo wszędzie jest inaczej, ale myślę, że te rzeczy które wymieniłem to będą na 90%. Poczytaj trochę www.gazeta.pl w dziale PRACA - tam zasięgniesz więcej informacji.

• *co to za robota !!! osiem godzin kwalifikacyjnych ? możesz siem spodziewać rozmowy z:*

1. kierownikiem komórki, w której masz pracować (nawijaj mu, że jako świeży w branży nie przynosisz do firmy złych przyzwyczajęń i jesteś nastawiony na sukces)

2. psychologiem (coraz to bardziej popularne - daj mu do zrozumienia, że jesteś odporny na stres i doskonale dajesz sobie radę z nowymi wyzwaniami - lubią taka gadkę)

3. jeżeli dojdiesz tutaj - jest dobrze - czeka cię rozmowa z prezesem/dyrektorem firmy.

tutaj same konkrety - umiejętności jakie posiadasz (możesz trochę ściemnić) i kasa jaką chciałbyś zarobić (nie daj się wziąć na numer z pytaniem - na ile ceni pan swoją wiedzę - strzelaj wysokimi kwotami - jeżeli dotarłeś tak daleko - kolo wie, że jesteś cool i ciebie porzebuje) techniki sprzedaży: jeżeli masz coś sprzedawać - najważniejsze jest:

1. wyszukanie odpowiedniego klienta poprzez telemarketing, mailing (mała skuteczność - 7%), znajomości.

2. zainteresowanie go twoją ofertą - musisz frajerowi wmówić, że twoja oferta jest najlepsza (do pomocy masz foldery i inne [ciach!])

3. szybka i sprawna finalizacja transakcji - zyskujesz stałego klienta i może on cię polecić znajomym (to ważne, ponieważ powinieneś mieć swoją bazę danych)

4. powroty do klienta - dzwoń do niego co pare miesięcy i pytaj jakie ma potrzeby - lubią to.

efektywna komunikacja:

SŁUCHAJ CO DO CIEBIE MÓWIĄ !!!

używaj parafrazy by koleś, z którym gadasz miał wrażenie, że ci na nim zależy.

bądź pewny siebie i produktu, którym dysponujesz (sprawdź konkurencję i wychwyć jaj słabe punkty - podpieraj się nimi podczas rozmowy)

*jeżeli masz słabą pamięć - notuj - pomaga !!!.*⁶⁶

Ta krótka konwersacja pokazuje, że internet może być świetnym sposobem na zdobycie przynajmniej części potrzebnej wiedzy na temat, jak może wyglądać spotkanie w sprawie pracy. Oczywiście całe to zbieranie informacji, przygotowywanie się do rozmów nie gwarantuje sukcesu w znalezieniu wymarzonej, a czasem jakiegokolwiek pracy. Często bywa, iż ogłoszenie o pracę pojawia się, bo wymagają tego przepisy, w szczególności, jeśli chodzi o administracje państwową czy samorządową. Odbywa się cały proces rekrutacyjny, obciążający nas wszystkich podatników, a zatrudniona zostaje osoba, która i bez tego całego „cyrku” miała być zatrudniona. W opinii tej nie jestem odosobniona, wiele podobnie brzmiących wypowiedzi można znaleźć w internecie:

*A może te wszystkie ogłoszenia o poszukiwaniu kandydata to istna ściema? Niektóre firmy dla picu umieszczają ogłoszenie w ramach jak gdyby reklamy. Z tego co wiem to istnieje obowiązek umieszczenia ogłoszenia przez pracodawcę nawet, gdy już wie kogo ma zatrudnić wśród znajomych.*⁶⁷

Wypowiedzi na temat poszukiwania pracy ukazujące prawdziwe oblicze tego zjawiska są zróżnicowane, w każdej jest jednak jakieś żarno prawdy, oto kilka przykładów:

- *na początku autentycznie się cieszyłem, oczekiwałem w napięciu na telefon od pracodawcy, kiedy wiedziałem, że spełniam kryteria. Potem przekonałem się, że możesz wysłać dziesiątki CV i i tak jesteś ignorowany. Podcięło mi to skrzydła, straciłem swój optymizm, zapal, entuzjazm, radość życia. Nawet na rozmowie kwalifikacyjnej trudno byłoby mi udawać teraz osobę pełną optymizmu, bo już nią nie jestem. Za moja sytuacji obwiniam ten system i państwo polskie, bo przecież nie każdego pracodawcę z osobna.*⁶⁸
- *Ja mam podobnie. Dziś spotkałam się z kolejną odmową. Czuję się jak natręt. Nie mam znajomych, którzy by pomogli mi się ulokować w wymarzonym zawodzie. Zostaje mi tylko praca na kasie w super markecie.*

⁶⁶<http://forum.purepc.pl/Osla-laczka-f7/Help-rozmowa-kwalifikacyjna-jak-t31160.html> (data odczytu 12.06.2011)

⁶⁷http://forum.gazeta.pl/forum/w,23,128850517,128854160,Re_Wysylam_coraz_mniej_CV_bo_i_tak_brak_odzewu_.html (data odczytu 12.06.2011)

⁶⁸http://forum.gazeta.pl/forum/w,23,128850517,128850517,Wysylam_coraz_mniej_CV_bo_i_tak_brak_odzewu_.html (data odczytu 12.06.2011)

Mam dosyć tego kraju, gdzie ręka rękę myje. Nie chce mi się żyć - mam wszystkiego dosyć.....⁶⁹

- *Po prostu nie mamy wpływowych znajomych. Gdybyś urodził się w rodzinie, gdzie tatuś jest Prezesem to masz zapewnioną przyszłość. Wyczerpałam różne możliwości i może razem wpadniemy na sposób, jak zadziałać, aby zwiększyć swoją skuteczność?⁷⁰*

- *Nie trzeba mieć znajomych, aby dostać dobra prace. Moje ostatnie dwa stanowiska sam sobie "załatwiłem". Pod koniec zeszłego roku (grudzień) straciłem prace a jak wszyscy wiedza to jest najgorszy miesiąc, aby szukać pracy. W przeciągu 2 tygodni wysłałem może 15 CV. Po około tygodniu dostałem odpowiedzi z 3 firm. Wszystkie trzy firmy chciały wiedzieć czy mogli bym przyjechać na rozmowę, ale na własny koszt (nie Polskie firmy). W końcu pojechałem na dwie rozmowy. Dostałem ofertę pracy z obu firm. Zdecydowałem się na jedna i od stycznia tam pracuje. Moim zdaniem, wysyłanie setek CV nie ma sensu. Poszukaj oferty, które Ciebie naprawdę interesują i napisz CV pod ta ofertę. Np. jeżeli firma szuka kogoś kto potrafi żaglować śledziem stojąc na lewej noce i recytować Rotę, to w swoim CV napisz "Doświadczenie w żonglerce śledziami podczas recytacji Roty". Takim czymś zainteresujesz pracodawcę. Pierwszym miejscem gdzie szukałem pracy gdy zostałem zwolnionym, były firmy kompetitorów. U nich najłatwiej jest dostać prace.⁷¹*

Opinie na temat procesu rekrutacji, jakie można usłyszeć od znajomych czy przeczytać w internecie są bardzo różne. Zależy to od firmy, sposobu w jaki rekrutujący podchodzą do kandydatów, i weście od samych aplikujących. Każdy z nas inny, mamy różne charaktery, inne oczekiwania, dlatego też tak bardzo różnymi się oceniając tą samą sytuację. Nie ma jednej recepty na prawidłowe przygotowanie się do rozmowy kwalifikacyjnej, jednak bycie sobą i niezrażanie się niepowodzeniami na pewno zwiększą szanse za zdobycie pracy.

⁶⁹http://forum.gazeta.pl/forum/w,23,128850517,128853074,Re_Wysylam_coraz_mniej_CV_bo_i_tak_b_rak_odzewu_.html (data odczytu 12.06.2011)

⁷⁰http://forum.gazeta.pl/forum/w,23,128850517,128853660,Re_Wysylam_coraz_mniej_CV_bo_i_tak_b_rak_odzewu_.html (data odczytu 12.06.2011)

⁷¹http://forum.gazeta.pl/forum/w,23,128850517,128854118,Re_Wysylam_coraz_mniej_CV_bo_i_tak_b_rak_odzewu_.html (data odczytu 12.06.2011)

Rozdział 2. Komunikacja interpersonalna

Wymiana informacji, komunikowanie się, jest to zjawisko dla nas ludzi tak oczywiste i naturalne jak oddychanie, jedzenie czy seks, po prostu jest, stanowi nieodzowny element naszego istnienia. Jako jeden z najstarszych procesów społecznych towarzyszy człowiekowi od momentu, gdy zaczął on żyć w grupach i organizować pierwsze struktury społeczne. Trudno wyobrazić sobie życie w społeczeństwie, rodzinie czy organizacji bez komunikowania się z innymi. Obieg informacji daje szansę na wymianę myśli, współdziałanie, podążanie w tym samym kierunku. Dzięki niemu dowiadujemy się, co czują i myślą inni, a także możemy wyrazić siebie. Większa część badaczy jest zdania, iż społeczności ludzkie nie tylko istnieją dzięki przekazywaniu informacji i komunikowaniu, ale że ich istnienie polega na procesach przekazu i komunikacji. Zjawiska te są fundamentem społeczeństwa, bez których nie mogłoby ono funkcjonować, istnieć i przekazywać dziedzictwa kulturowego z pokolenia na pokolenie. Nie powinno być błędem stwierdzenie, że komunikacja jest nam niezbędna do życia, gdyż bez możliwości czy umiejętności wymiany informacji ludzie nie byli by zdolni do współdziałania a co za tym idzie do przetrwania.¹

Komunikacja to także istotny element funkcjonowania organizacji, która przede wszystkim stanowi grupę ludzi pracujących razem. Nie można pracować z innymi ludźmi, jeśli nie potrafi się skutecznie komunikować z nimi. Wewnętrzna komunikacja w przedsiębiorstwie powinna tworzyć spójny język łączący jednostki w relacje z innymi, pozwalające sprawnie działać jako całość. Wydajny system przepływu informacji winien dostarczać możliwość oddziaływania grupy na jednostkę oraz jednostki na grupę w celu prawidłowego rozdzielenia funkcji decyzyjnych. W dobie globalizacji, powszechnego dostępu do informacji i szybkiego rozwoju technologii wzrasta znaczenie komunikacji międzyludzkiej.²

Słowo komunikacja pochodzi z łaciny - od wyrazu *communicatio*- i znaczy tyle, co wymiana, łączność dotycząca takich kwestii jak:

- ruch mający na celu utrzymanie łączności między oddalonymi od siebie miejscami,
- możliwość przemieszczenia informacji w cyberprzestrzeni,

¹ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, ASTRUM, Wrocław 1999 str.7

² J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1999, s. 18

- porozumiewanie się, przekazywanie myśli, wiadomości.³

W literaturze istnieje wiele definicji pojęcia komunikacji, jednak zasadniczo są one do siebie podobne. Jedna z nich sformułowana przez Berelsona i Stejnera mówi, iż komunikowanie polega na wzajemnym przekazywaniu sobie informacji, umiejętności, idei, pojęć, odczuć itp., przy pomocy symboli formułowanych przez słowa, dźwięki, dotyk oraz obrazy. Rozwój cywilizacji bazował na ludzkiej zdolności do umiejętnego przekazywania posiadanej wiedzy kolejnym pokoleniom, a także na społecznym realizowaniu wspólnych działań i podziału pracy.⁴

Inna definicja określa komunikowanie jako przepływ informacji, emocji oraz idei, reakcję organizmu na bodziec. Ma ono na celu wywołanie odpowiedzi za pomocą symboli werbalnych czyli słów, a także tworzenie wspólnych opinii, pojęć, wierzeń. Definicje te świadczą o tym, że komunikacja jest procesem, interakcją i wymianą, w której uczestniczą zazwyczaj dwie strony.⁵

Nie należy zapominać, iż komunikowanie się jest procesem przekazywania informacji od jednej strony do drugiej. Skuteczny system wysyłania wiadomości skonstruowany powinien być tak, aby otrzymana informacja była możliwie zbliżona znaczeniem do informacji zamierzonej. Inaczej mówiąc, komunikację należy oprzeć na pojęciu treści i zgodności treści. Treść jest myślą, którą chcemy przekazać i musimy zrobić to w taki sposób, aby odbiorca zrozumiał przekaz. Oto przykładowe komunikaty:

- najniższa temperatura wyniesie dziś tylko 3⁰C,
- dziś będzie ciepło,
- ceteris paribus,
- D67Bhji15VXgt56.

Pierwszy to jasne stwierdzenie, drugi niby jest jasny, jednak pojęcie „ciepło” może oznaczać co innego dla różnych ludzi. Trzeci będzie zrozumiały dla tych osób, które znają łacinę. Natomiast nikt nie zrozumie czwartego, ponieważ jest to kod wymyślony i zrozumiały tylko dla jego twórcy. Tak więc zasadniczym warunkiem osiągnięcia sukcesu w komunikowaniu jest wybór odpowiedniej metody przekazywania wiadomości.⁶

³ Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 2002, s.132

⁴ A. Wiszniewski, *Jak przekonująco mówić i przemawiać*, TEXT, Warszawa – Wrocław, 1996r str. 10

⁵ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania*op. cit. str.13

⁶ R.W. Ggriffin *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, str. 554

2.1. Zagadnienia związane z procesem komunikowania się

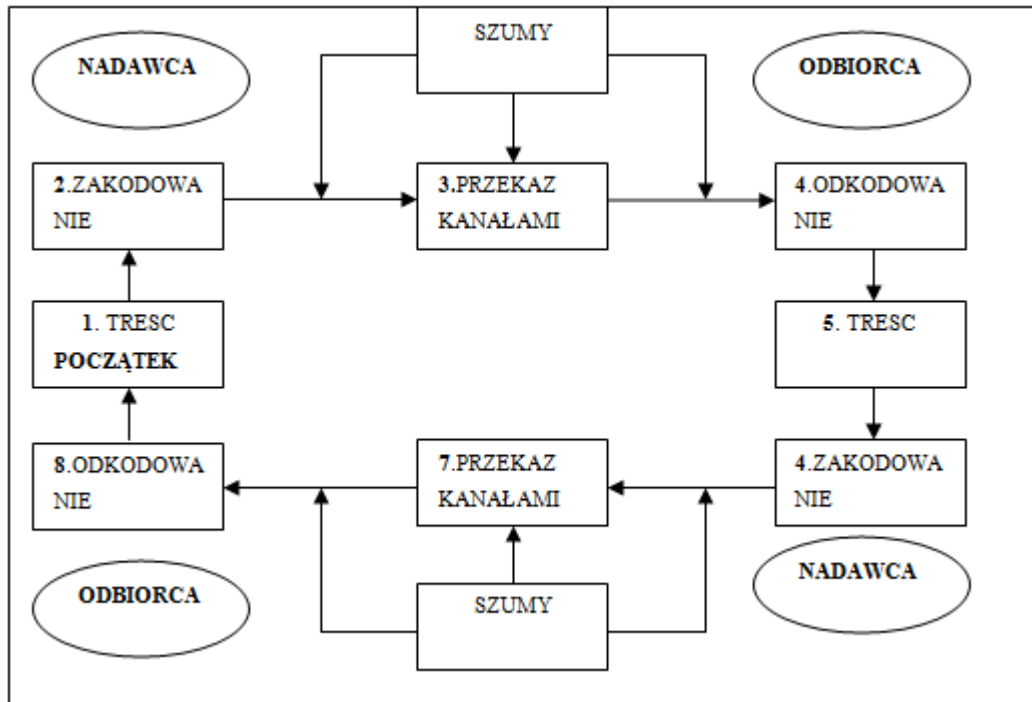
Pierwszym procesem leżącym u podstaw wymiany informacji jest *komunikowanie intrapersonalne*, obejmujące odbiór i reakcje centralnego ośrodka nerwowego na sygnały płynące z organizmu każdego człowieka, takie jak głód, ból itp. W miarę ewoluowania człowiek zrozumiał, iż komunikowanie z innymi pomaga zaspokajać te potrzeby, i tak zrodziła się komunikacja społeczna. Do czasu powstania mowy porozumiewano się za pomocą sygnałów niewerbalnych. Pojawienie się słów pozwoliło na wzbogacenie prymitywnych form porozumiewania się i rozkwit najniższego poziomu komunikowania się społecznego, jakim jest *komunikowanie interpersonalne*. Ludzie rozpoczęli życie w grupach, co zapoczątkowało komunikowanie grupowe, zwane często wewnątrzgrupowym. Na tym poziomie wykształciły się pierwsze wzory ludzkich interakcji, zaczęły obowiązywać normy, pojawiła się hierarchia, problem powiązań, kontroli itp. W miarę rozwoju cywilizacji powstały pierwsze struktury społeczne, mniej lub bardziej sformalizowane, co stanowiło podłoże komunikowania międzygrupowego. Wyłonienie się władzy politycznej, a także pierwszych organizacji ekonomicznych, dało początek *komunikowaniu organizacyjnemu* lub *instytucjonalnemu*. Zagadnienia interakcji, kooperacji, formowania norm i standardów stały się tutaj pierwszoplanowe. Najwyższym poziomem komunikowania w społeczeństwie jest *komunikowanie masowe*, powstałe dzięki rozwojowi środków masowego przekazu, jak książka, prasa, media, a w dzisiejszych czasach przede wszystkim internet. Współczesna nauka o komunikowaniu zajmuje się dwoma sposobami porozumiewania się: pośrednie – masowe, oraz bezpośrednie – interpersonalne. W komunikacji interpersonalnej niezbędna jest bezpośrednia obecność uczestników tegoż procesu. Jako najprostszy i podstawowy proces społeczny kształtuje ona wszelkie inne działania ludzi w społeczeństwie.⁷

2.1.1 Struktura i modele procesu komunikowania

Proces komunikacji ma miejsce w sytuacji, gdy jakaś osoba czyli nadawca, pragnie przekazać myśl, opinię, fakt lub inną informację drugiej osobie, czyli odbiorcy. Informacja ma pewne znaczenie dla nadawcy, bez względu na to czy jest ona prosta i konkretna, czy też złożona i abstrakcyjna. W literaturze dotyczącej przedmiotu można spotkać wiele sposobów

⁷ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania*op. cit. str.18-19

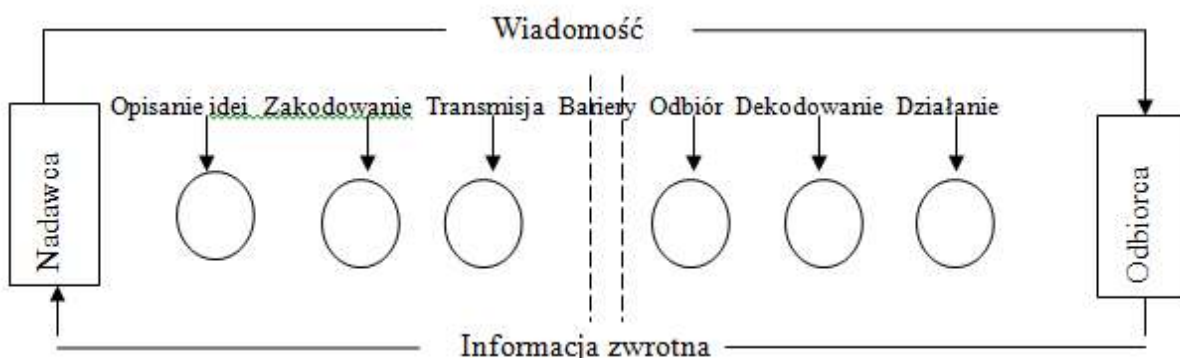
opisywania procesu komunikowania się, które są do siebie zasadniczo podobne. Rysunek 1 ilustruje, w jaki sposób na ogół wygląda proces komunikacji między ludźmi.



Rys.2.1. Proces komunikowania się (Źródło: R.W. Ggriffin *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, str. 556)

Jak widać na ilustracji role nadawcy i odbiorcy pełnione są przemiennie. Należy również pamiętać, iż szumy mogą zakłócić proces komunikacji na każdym etapie.⁸

Dzieląc proces komunikacji na etapy, można zobrazować go jak na rysunku nr 2.



Rys.2.2. Etapy komunikowania się (Źródło: Dobek-Ostrowska B., *Współczesne systemy komunikowania*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998, s., s. 49).

⁸ R.W. Ggriffin *Podstawy Zarządzania*, *op. cit.*, str. 555

Elementami przedstawionego na ilustracjach procesu komunikowania się są:

- *Nadawca - odbiorca.* W komunikacji interpersonalnej przekazywanie i odbieranie informacji angażuje z reguły co najmniej dwie osoby, bądź małą grupę ludzi. Każdy z uczestników tegoż procesu koduje tworzy i wysyła informacje pełniąc funkcje nadawcy, lecz jednocześnie przyjmuje i dekoduje wiadomości wcielając się w rolę odbiorcy. Termin nadawca - odbiorca jest stosowany łącznie dla podkreślenia, iż te dwie funkcje pełnione są w tym samym czasie przez każdą stronę zaangażowaną w proces komunikowania się. W sytuacji, gdy komunikowanie przybiera formę monologu, tak do końca nie jest czystym komunikowaniem jednokierunkowym, ponieważ druga osoba może manifestować swoje myśli i emocje, takie jak fascynację, irytację, złość, znudzenie itp., za pomocą sygnałów niewerbalnych.⁹

- *Kodowanie.* To nic innego jak przekształcenie myśli w informację składającą się z szeregu znaków umownych. Nadawca przyjmuje określony kod i formułuje za pomocą jego znaków jakiś komunikat, nadając mu pożądane znaczenie. Wiadomość, przekaz, jest fizyczną formą zakodowanej informacji i tworzony jest najczęściej za pomocą znaków pisanych, takich jak litery alfabetu, zapis nutowy, alfabet Morse'a itp. Powstaje również za pomocą znaków mówionych, czyli mowy, śpiewu oraz za pomocą znaków obrazowych, takich jak schematy, obrazy, fotografie itp. Cechą każdego efektywnego przekazu informacji powinna być jego jasność i dostępność. Bardzo ważnym jest, aby kod wykorzystywany przez nadawcę znany był odbiorcy. Chodzi o to, by forma przekazu była łatwo zrozumiała.

- *Kanały komunikacyjne.* Przesyłanie komunikatów odbywa się różnymi drogami, mogą to być rozmowy „twarzą w twarz”, telefoniczne, spotkania grupowe poprzez różnego rodzaju pisma, listy, e-maile, komunikatory internetowe, itp. Aby komunikowanie było sprawne i przyniosło zamierzony skutek, należy odpowiednio dobrać kanał, uwzględniając rodzaj przekazywanej informacji, możliwości percepcyjne odbiorcy, pilność sprawy itp. Przy wyborze kanału pomocne są odpowiednie kryteria selekcji. Gdy zależy nam na szybkości, lepiej komunikować się ustnie niż pisemnie, w szczególności w sytuacjach krytycznych, nadzwyczajnych. W sytuacji kiedy chcemy wpłynąć na odbiorcę lub zależy nam na natychmiastowym

⁹ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania*op. cit. str.20-21

sprężeniu zwrotnym, należy wybrać komunikowanie się bezpośrednio.¹⁰ Kanały komunikacyjne mogą mieć charakter formalny i nieformalny. Z kanałami nieformalnymi mamy do czynienia w kontaktach prywatnych, w których biorą udział osoby o równorzędnej pozycji. Ich komunikowanie ma charakter symetryczny i dotyczy członków rodziny, partnerów, przyjaciół, grup rówieśniczych, itp. Natomiast w organizacjach, instytucjach mamy do czynienia z kanałami formalnymi, ponieważ uczestnicy procesu porozumiewania się mają przypisane określone role: szef, przełożony, podwładny. Komunikowanie to jest asymetryczne, odbywające się poprzez oficjalne zebrania, narady, spotkania. Mimo to, ci sami ludzie, w różnych sytuacjach mogą wykorzystywać w pracy kanały formalne, a poza nią nieformalne.¹¹

- *Dekodowanie.* Wiadomość po dotarciu do odbiorcy jest przez niego rozszyfrowywana i jest to krytyczny obszar w procesie komunikowania, ponieważ w dużej mierze jest zależny od percepcji odbiorcy i jego zdolności interpretacyjnych. Odbiorca chcąc prawidłowo zinterpretować przekaz musi go rozkodować, czyli przełożyć na język najbardziej dla siebie zrozumiały. Poszczególni ludzie i grupy posługują się specyficznym językiem i symbolami, przez co kwestia kodowania, dekodowania i interpretacji nabiera dodatkowego znaczenia i może być bardziej skomplikowana niż by się to wydawało. Nadawca informacji musi mieć zawsze na uwadze dostosowanie formy przekazywanej informacji do możliwości interpretacyjnych konkretnego odbiorcy. Jest to jednym z warunków zaakceptowania przekazu przez odbiorcę i w konsekwencji jego zachowania zgodnego z oczekiwaniami nadawcy. Na skuteczność procesu dekodowania i interpretacji przekazu znaczący wpływ wywiera doświadczenie odbiorcy, jego własna ocena użytych symboli i gestów, jego oczekiwania oraz ilość i jakość wcześniejszych kontaktów między odbiorcą i nadawcą, pozwalająca na wypracowanie wspólnych znaczeń używanych symboli.

- *Sprężenie zwrotne.* Jest to informacja zwrotna jaka wraca do nadawcy, która może przyjmować formę sprężenia samozwrotnego lub właściwego sprężenia. Może przyjmować formę bezpośrednią, jak np. ustne potwierdzenie przyjęcia komunikatu, lub pośrednią formę wyrażającą się np. przez działanie zgodne z intencją nadawcy. Sprężenie zwrotne dostarcza wysyłającemu komunikat podstawowej informacji dotyczącej jego skuteczności w osiągnięciu zamierzonych celów. Zadaniem

¹⁰ Głodowski W., *Komunikowanie interpersonalne*, Warszawa 2001, s. 81.

¹¹ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania*op. cit. str. 21.

jakie stoją przed mówcą, niezależnie od tego czy przemawia on do jednej osoby czy stu, są stałe obserwowanie i interpretowanie reakcji odbiorców oraz dostosowanie do nich kolejnej wiadomości, z uwzględnieniem wniosków wynikających z obserwacji i interpretacji. Czas trwania i liczba sprzężeń zwrotnych, pozytywne lub negatywne cechy, jakie zawierają, oraz interpretacja dokonywana na ich podstawie – wszystko to wpływa na efektywność komunikowania. W sytuacji, gdy odbiorca jest zachęcany do reagowania komentarzami, pytaniami, a nawet kontrargumentami, zwiększa się prawdopodobieństwo, że efektem będzie większe zrozumienie i wzajemny szacunek stron komunikacji interpersonalnej.¹²

- *Szumy informacyjne.* Na każdym etapie procesu komunikowania mogą pojawiać się szumy. Zakłócenie jest elementem, który na ogół przeszkadza w wysyłaniu lub odbieraniu informacji. Najczęściej wyróżniamy trzy typy szumów: zakłócenia fizyczne takie jak, przejeżdżająca ciężarówka, odgłos czyjegoś kaszlu, które utrudniają odbiór wysyłanego sygnału; szumy semantyczne, występujące w sytuacji rozbieżnej interpretacji stosowanych symboli przez strony procesu komunikacji; zakłócenia psychologiczne, uniemożliwiające dekodowanie przez odbiorcę informacji na skutek np. silnej wiary w coś zupełnie przeciwnego, gdzie czasami następuje całkowita blokada dostępu przekazywanej treści do umysłu.¹³

Komunikacja interpersonalna ze wszystkich rodzajów komunikacji jest najbardziej zdeterminowana przez *kontekst komunikacyjny*, czyli warunki, w jakich odbywa się sam proces porozumiewania. Z jednej strony może poprawić on komfort wymiany informacji, z drugiej jednak może spowodować dyskomfort uczestników procesu, czasami pomaga, a kiedy indziej burzy relacje komunikacyjne. Na przebieg procesu komunikacji interpersonalnej mają wpływ takie aspekty jak:

- *aspekt fizyczny*, który wyznaczany jest przez otoczenie, czyli temperaturę, światło, miejsce i czas przebiegu procesu, czyli ogólnie przez zewnętrzne warunki;
- *aspekt historyczny* - dotyczy takiej sytuacji komunikacyjnej, w której uczestnicy odwołują się do innych, zaistniałych w przeszłości sytuacji;

¹² Głodowski W., *Komunikowanie*op. cit. , s. 97.

¹³ A. Wiszniewski, *Jak przekonująco* op. cit. str. 10

- *aspekt psychologiczny* - odnosi się do sytuacji, w jakiej uczestnicy procesu postrzegają się nawzajem; formalność, bezpośredniość okoliczności;
- *aspekt kulturowy (społeczny)* jest systemem wiedzy, która jest udziałem relatywnie szerokiej grupy ludzi, łączy w sobie wierzenia, wartości, symbole i zachowania utrzymywane przez daną zbiorowość.¹⁴

2.1.2. Cechy i funkcje komunikacji interpersonalnej

Ludzie to istoty społeczne. Żeby funkcjonować w społeczeństwie muszą komunikować się z sobą nawzajem. Komunikacja daje nam szansę na wymianę myśli, poglądów, odczuć i współdziałanie. Umiejętność porozumiewania się jest podstawą kontaktów międzyludzkich. Niski poziom tych umiejętności prowadzi do samotności i poczucia bezradności, niezadowolenia oraz niepowodzeń w życiu osobistym. W wyniku ewolucji natura człowieka ulegała przeobrażeniu, dotyczy to również jego zachowań społecznych, a więc i komunikacji interpersonalnej. W sytuacjach społecznych ludzie dążą do wielu celów, chcą być aprobowani, mieć przyjaciół, dominować lub uzależniać się od innych, pomagać bądź otrzymywać wsparcie. Wszystkie to są różnicowane formy motywacji jakie nami kierują. Główne elementy motywacji społecznej i ich cele przedstawiają się następująco:

- *potrzeby biologiczne*, a więc jedzenie, picie, ogólnie pojęty komfort,
- *zależność*, pomoc, ochrona uzyskiwane najpierw od rodziców, a następnie od ludzi posiadających autorytet lub władzę,
- *afiliacja*, poczucie akceptacji społecznej, stosunki przyjacielskie okazywane poprzez bliskość fizyczną, dobre słowo, uśmiech itp.,
- *dominacja*, akceptacja przez innych w roli przywódcy i związane z tym częstsze zabieranie głosu,
- *seks*, kontakt cielesny, bliskość fizyczna,
- *agresja*, ranienie innych fizycznie, słownie lub w inny sposób,

¹⁴ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania*op. cit. str. 22.

- *samoocena i tożsamość ego*, uzyskanie aprobaty od innych i akceptacja samego siebie jako kogoś ważnego,
- *inne motywacje*, które wywołują zachowania społeczne, np. potrzeba posiadania majątku, zainteresowania, wiara, wartości itp.¹⁵

To dzięki różnorodności motywów, jakie nami kierują proces komunikacji posiada również wielość cech i funkcji. W zależności od tego, co chcemy osiągnąć, w jakich warunkach odbywa się komunikowanie, jakie treści chcemy przekazać i do kogo, wybieramy różnorodne formy przekazywania informacji. Podstawową cechą procesu komunikacji jest jego wymiar społeczny, a więc odnosi się on do co najmniej dwóch jednostek i przebiega w środowisku publicznym, zależny jest od liczby i charakteru uczestników. Jest to proces kreatywny ponieważ dzięki niemu powstają nowe pojęcia ułatwia on poznawanie wiedzy o otaczającym nas świecie. Charakteryzuje się dynamicznością i ciągłością w czasie w wyniku przyjmowania, rozumienia i interpretowania wiadomości, które trwa od narodzin człowieka do jego śmierci. Jest procesem symbolicznym, bo posługuje się symbolami i znakami. Niezbędna jest także wspólnota semiotyczna, aby mogło dojść do porozumienia się uczestników, co z kolei stanowi podstawy w osiąganiu sukcesu komunikacyjnego. Proces komunikacji cechuje się również celowością i świadomością działań jego uczestników, ponieważ każdym z nas kierują określone motywy. Prowadzi do powstawania specyficznych stosunków, które mogą przybierać charakter partnerski lub zależnie hierarchiczny. Można powiedzieć, że proces ten jest nieuchronny, gdyż ludzie zawsze będą się ze sobą komunikować, bez względu na to czy są tego świadomi, czy nie. Ma charakter złożony, w tym samym czasie bywa jednostronny, dwustronny, werbalny, niewerbalny, bezpośredni, pośredni lub sieciowy itp. Cechuje się także nieodwracalnością przebiegu, czas płynie a pewnych wypowiedzianych słów czy okazanych emocji nie da się cofnąć. Wiedząc czym cechuje się komunikacja, można spróbować zastanowić się nad tym co nam daje?, jakie są jej funkcje i wymierne korzyści dla nas ludzi? Tak naprawdę wszystko uzależnione jest od tego, co chcemy osiągnąć komunikując się z innymi. Lista oczywiście jest bardzo długa, ale najważniejsze pozycje są następujące:

- wymiana informacji i doświadczeń,
- prezentowanie samego siebie i poznawanie innych,
- budowanie modelu służącego do wyjaśniania świata,

¹⁵ Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa 1999. Str. 17-19.

- rozwijanie własnej osobowości,
- tworzenie związków międzyludzkich,
- kształtowanie postaw i przekonań innych ludzi,
- konfrontowanie idei i pomysłów,
- organizowanie współpracy,
- zapewnianie sobie i innym przyjemności i rozrywki.

W momencie kontaktu, rozmowy z drugim człowiekiem dobrze jest pamiętać, że zazwyczaj kierują nami jakieś cele, ale i naszemu partnerowi komunikacji przyświecają określone motywy. Zastanawiając się nad tym, warto niekiedy znać powyższą bardzo zwięzłą listę.¹⁶

2.1.3. Zasady poprawnej komunikacji

Każdego dnia mamy do czynienia z innymi ludźmi, rozmawiamy ze sobą, wymieniamy uściski, dotykamy się, wzajemnie na siebie oddziałujemy. Nie powinniśmy zapominać, że na nasze zachowanie wpływa obecność innych ludzi, albo przez to, że biorą oni w tym zachowaniu współudział albo, że są tego zachowania świadkami. Każdy z nas ma pewne oczekiwania wobec otaczającej rzeczywistości. Spodziewamy się na przykład, że kierowca samochodu zatrzyma się na czerwonym świetle, że matka da dziecku jeść, że w trakcie rozmowy słuchacze będą milczeli dopóki przemawiający nie skończy swojej wypowiedzi. Kwestia słuchania to pierwszy krok, aby nauczyć się dobrze przemawiać. Jak wynika z badań aż 70% czasu świadomie przez nas spędzanego poświęcamy na komunikację, z tego tylko jedna czwarta przypada na mówienie, zaś aż połowa na słuchanie. Mimo, iż tak dużo czasu poświęcamy na słuchanie nie jest to jednoznaczne z efektywnością wykorzystania tej czynności. Tymczasem w niektórych zawodach umiejętność ta staje się absolutnie konieczna. Negocjatorzy, menedżerowie, adwokaci, lekarze, politycy, kapłani, i wielu innych muszą posiadać sztukę słuchania, aby osiągnąć sukces w życiu zawodowym. Nam-zwyczajnym ludziom - również coraz bardziej jest potrzebne opanowanie poprawnego słuchania. W czasach, gdy jesteśmy zasypywani lawiną informacji, propozycji czy opinii, aby nie dać się zwariować i nie ulegać manipulacji, należy umieć słuchać krytycznie i selektywnie. Z drugiej strony słuchanie przynosi mnóstwo satysfakcji i spełnia ważną rolę

¹⁶ A. Wiszniewski, *Jak przekonująco* op. cit. str. 12-13.

utrwalania więzi społecznych. Wiele problemów drugiego człowieka można rozwiązać, pozwalając mu się wygadać i z uwagą słuchając jego słów. Słuchając z jednej strony zdobywamy nowe informacje, a z drugiej pozwalamy rodzić się w nas pomysłom i refleksjom, które mogą być przydatne podczas naszych wystąpień. Istnieje kilka barier przeszkadzających nam w rzetelnym odbiorze wysyłanych do nas treści, jednak odrobina dobrej woli i samozaparć pozwala je przezwyciężyć. Należy tu wyszczególnić następujące sprawy:

- stan naszego ducha, czyli wewnętrzne nastawienie; może być związane ze skupieniem uwagi na czymś bardzo odległym, zmęczeniem itp.,
- warunki słuchania, hałas, temperatura, niewygodna lub zbyt wygodna pozycja itp.,
- nasze nastawienie, czasami słyszymy to co chcemy usłyszeć,
- uprzedzenia, czasami do tematu rozmowy, do niektórych zwrotów retorycznych, a czasami do samego mówcy,
- usilne poszukiwanie słabych stron wypowiedzi, mówcy bez koncentrowania się na jego racjach, tylko po to, by móc w późniejszej potyczce słownej postawić na swoim.

Słuchając należy kontrolować swoje reakcje i starać się być obiektywnym wobec tego, co słyszymy i wobec osoby, która słowa wypowiada. Podczas słuchania powinno się okazywać zainteresowanie, bo nic tak nie ułatwia nawiązywania kontaktów między mówcą a słuchającymi jak objawy aprobaty i zaciekawienia. Nieważne, czy jest to rozmowa dwojga osób, czy wystąpienie przed setkami słuchaczy. Patrząc na mówcę z życzliwym wyrazem twarzy i okazując reakcje na jego słowa, dodajemy mu odwagi. W ten sposób wytwarza się swoiste sprzężenie zwrotne, którego każdy mówiący potrzebuje.¹⁷

Z jednej strony w komunikacji interpersonalnej istotna jest postawa i zachowanie słuchacza, jednak – z drugiej - nie bez znaczenia pozostaje wizerunek i usposobienie mówiącego. I tutaj istnieje kilka zasad, którymi należy się kierować, aby słowa przez nas wypowiedziane dotarły do odbiorcy i wywołały u niego pożądaną przez nas reakcję. Prezentując swoją osobę najlepiej zrobić to tak, by dopasować się do słuchających. Publiczność szybciej akceptuje osoby takie, jak oni sami. Mówienie o sobie należy połączyć z mówieniem do odbiorcy, najkorzystniej w taki sposób, aby mówiąc o sobie, mówić tak

¹⁷ A. Wiszniewski, *Jak przekonująco* op. cit. str. 19-26.

naprawdę o odbiorcy. Słuchający powinien poczuć, że słowa są kierowane do niego, iż jest w owej wypowiedzi jakoś obecny, że słowa te są nie tylko dla niego, ale i o nim. Kolejną kwestią, można powiedzieć zasadniczą, jest to, jak się należy zwracać do odbiorcy. W pewnych sytuacjach należy zachować ogólne przyjęte konwencje, mimo, iż istnieje z nimi pewien problem, a mianowicie przy częstym stosowaniu zużywają się. Kto jeszcze wierzy, że często stosowany zwrot „wielce szanowni państwo” wyraża jakikolwiek „wielki” szacunek? Tak się po prostu pisze i mówi jest to pod względem informacyjnym puste miejsce w wypowiedzi, lecz gdyby go zabrakło, komunikat mógłby zostać źle odebrany. Prawie nigdy nie zdarza się również sytuacja, w której mówiący ma tak wielki autorytet, żeby wszystko, co powie, przyjmowane było przez słuchających za niepodważalny pewnik. Dla słuchacza największym autorytetem jest on sam, a dobry przemawiający ma tego świadomość i prowadzi rozmowę tak, by ostateczny wniosek padł nie z jego ust, lecz został wypowiedziany przez słuchacza jako odpowiedź na postawione przez niego pytanie retoryczne. Musi być jednak ono poprzedzone na tyle przejrzystą i przekonującą mową, żeby wniosek niejako narzucał się sam. Można także dowartościować odbiorców, byle nie zbyt ostentacyjnie. I tak zamiast na przykład powiedzieć „jesteście mądrzy” lepiej napomknąć „w tym towarzystwie przecież nie muszę wyjaśniać teorii..”. Często bywa tak, iż nie jest ważne, czy trafimy z wypowiedzią w to, czym lub kim faktycznie jest słuchacz, lecz raczej uda nam się trafić w to kim chciałby być. Świetnie wykorzystują to niektórzy żebracy, zwracając się do przechodniów „panie prezesie, panie dyrektorze, kierowniku, itp.”, podobnie jak uczynił Pinokio, chcąc udobruchać dyrektora cyrku zwrócił się do niego „ekscelencjo” i podziałało. Nasze marzenia, a czasem zwykłe potrzeby, świetnie wykorzystują twórcy reklam. Zanim będzie się namawiało konsumenta do kupna czegoś, należy go przekonać, że właśnie tego potrzebuje, nawet jeśli jest to rzecz kompletnie zbędna, jak okulary z wbudowaną latarką do czytania w nocy. Innym sposobem zjednania sobie odbiorców jest występowanie przeciwko wspólnemu złu. Doskonale zdają sobie z tego sprawę na przykład politycy, którzy nie całkiem sprecyzowane społeczne frustracje i nieokreślone poczucie, że nie jest dobrze, konkretyzują podając ich przyczynę, a nawet nazwiska wrogów. Ważniejsze powinno być jednak nie to, czego nie chcą, ale to, czego pragną odbiorcy. Chodzi o to by, po pierwsze przeanalizować, jakie potrzeby i oczekiwania mają nasi słuchacze, a następnie tak skonstruować wypowiedź, by poczuli, że ich rozumiemy i pomożemy w ich zaspokojeniu.¹⁸ Porozumiewanie się, wymiana informacji, doświadczeń, odczuć itp., rozwiązywanie problemów czyli sztuka

¹⁸ M. Rusinek A. Załazińska, *Retoryka podręczna*, ZNAK Kraków 2005 str.35-49.

komunikowania, wiąże się z obcowaniem z drugim człowiekiem. My ludzie, przedstawiając swoje argumenty bywamy egoistami, aby temu zapobiegać obie strony konwersacji powinny przestrzegać kilku zasad, a mianowicie:

- kim jest on? jakie są twoje atuty i słabości?
- staraj się nie udzielać rad,
- nie zapominaj, że różnica zdań może przynieść korzyści,
- zwracaj uwagę na szczegóły,
- pamiętaj, żeby nie zanudzać rozmówcy,
- nie oceniaj zbyt pochopnie,
- ważniejsza jest treść wypowiedzi niż forma,
- naucz się przyznawać rację innym,
- pamiętaj, że inni też mają uczucia,
- nie okazuj lekceważenia,
- nie protestuj zbyt agresywnie,
- mów do rzeczy, jasnym językiem,
- obserwuj zachowanie rozmówcy i wyciągaj wnioski,
- zawsze okazuj szacunek.¹⁹

Stosując się do powyższych zasad prawidłowej komunikacji interpersonalnej będziemy chętniej słuchani i rozumiani przez partnerów rozmów, przy jednoczesnym kreowaniu pozytywnego wizerunku własnej osoby.

2.1.4. Przyczyny zaburzenia w komunikacji interpersonalnej

Komunikowanie się to skomplikowany proces, który wymaga od jego uczestników świadomej kontroli tego, co i jak przekazują, oraz sprawdzenia jak komunikat rozumie odbiorca. Samo opanowanie reguł rządzących danym językiem nie gwarantuje efektywnego porozumiewania się. W trakcie komunikacji interpersonalnej napotkać można wiele barier, i

¹⁹A. Potocki., R.Winkler., Żbikowska., *Techniki komunikacji w organizacjach społecznych*, DIFIN, Warszawa 2003. Str. 83

to zarówno po stronie nadawcy, jak i odbiorcy. Bariera komunikacyjna to coś co blokuje skuteczność porozumiewania się, i tak wyróżniamy między innymi :

- *Cechy nadawcy.* Nadawca może posiadać cechy, które zakłócają skuteczną komunikację, na przykład brak wiarygodności, wysyłanie sprzecznych i niespójnych sygnałów. Ludzie często mówią o czymś, o czym mają słabe pojęcie lub nie mają żadnego. Niektórzy z nas po prostu niechętnie nawiązują kontakty, co wiąże się z wrodzoną nieśmiałością.
- *Cechy odbiorcy.* Brak nawyku do słuchania ze strony odbiorcy i pewne nastawienie do tematu mogą skutecznie komunikację hamować. Niektórzy ludzie nie potrafią skupić się na rozmowie; zamyślają się, rozglądają, czytają albo słuchają czegoś innego, zamiast słuchać co się do nich mówi. Odbiorcy mogą również wnieść do rozmowy pewne nastawienie do danej kwestii. Na przykład, pracownik słyszy o swoim nowym szefie, że ten jest nieprzyjemny i trudny we współpracy, gdy dochodzi do spotkania ten, że pracownik ma negatywne, obronne nastawienie, które utrudnia skuteczną komunikację.
- *Dynamika interpersonalna.* Często przyczyną problemów jest sprzeczność cech określonego nadawcy z cechami określonego odbiorcy, na przykład w sytuacji gdy to samo słowo ma odmienny sens dla obu stron. Przyczyną barier mogą być również różnice statusu i władzy. Jeśli ludzie postrzegają stan rzeczy odmiennie, to także może być przyczyną trudności we wzajemnym komunikowaniu się.
- *Czynniki po stronie otoczenia.* To niezmiernie istotny element komunikacji i bardzo często poza kontrolą rozmówców, jak hałas, temperatura itp. Również niekorzystne jest przeładowanie informacji, gdy nie jesteśmy w stanie całej docierającej do nas wiedzy przetworzyć.
- *Trudności percepcyjne.* W sytuacji, gdy nie rozumiemy rozmówcy, ponieważ mówi on zbyt szybko, niewyraźnie artykułuje wyrazy, jąka się, trudno o efektywną komunikację. W umyśle ludzkim w wyniku natłoku informacji wykształciła się percepcja selektywna, czyli orzucanie informacji nie wygodnych lub takich, którymi nie chcemy się zajmować. Przy filtrowaniu i selekcjonowaniu informacji płynących z otoczenia często miewamy tendencję do pewnego jej organizowania. Organizacja percepcji to nic innego jak kategoryzowanie, grupowanie i gromadzenie wiadomości, która najczęściej prowadzi do powstawania *stereotypów*. W ten sposób dzielimy ludzi na podstawie takich cech jak kolor skóry, płeć czy

ukończone uczelnie. Stereotypy mogą wprowadzić szumy do cyklu komunikacji lub zmienić treść i jej interpretację u nadawcy, odbiorcy lub obu.²⁰

Chcąc, aby rozmowa przebiegała bez zakłóceń, należy zwrócić szczególną uwagę na pewne aspekty bardzo ważne we wzajemnych kontaktach. Ważna jest empatia, czyli wczuwanie się w sytuację drugiego człowieka, pamiętajmy o życzliwości, szacunku do drugiego człowieka i jego poglądów, nawet jeżeli różnią się od naszych własnych. Zawsze starajmy się być autentyczni w stosunku do różnych problemów, mówmy konkretnie i rzeczowo, bądźmy otwarci i bezpośredni w wyrażaniu swoich uczuć i poglądów. I wreszcie chyba najistotniejsza kwestia, akceptacja siebie samych i otoczenia, bez narzucania sobie nawzajem poglądów i emocji.

2.2. Komunikacja werbalna i niewerbalna

Wszystkie procesy porozumiewania się, bez względu na ich poziom, zależą od dwóch podstawowych form, a mianowicie komunikacji werbalnej i nie werbalnej. Obie formy zwykle uzupełniają się i występują jednocześnie za wyjątkiem czytelników prasy, słuchaczy radia, czyli tam gdzie nie ma kontaktu wzrokowego.²¹

Ludzie informują siebie nawzajem o tym kim są, czego pragną, nie tylko za pomocą wypowiedzianych słów, ale też poprzez bezgłośny język ciała i swój styl ekspresji. Pomimo, że język jest ważnym środkiem wyrażania naszych myśli i uczuć, to często waga słów jest przeceniana. Znaczącymi środkami komunikowania się są, między innymi, wyraz twarzy, spojrzenie, ruchy ciała, gesty, napięcie i modulacja głosu. Te same treści mogą być interpretowane na wiele sposobów, zależnie od tego, jak je wypowiedziano. Niektóre badania naukowe mówią, że odbierając przekaz w 7% zawieramy treści, w 38% zwracamy uwagę na sposób mówienia, a aż w 55% czytamy „mowę ciała”, czyli mimikę, wyraz oczu, twarzy, dystans interpersonalny itp. Ludzie bardziej ufają „mowie ciała” niż słowom, gdyż kanał werbalny jest bardziej sterowany i świadomie kontrolowany przez nadawcę, a kanał

²⁰ R.W. Ggriffin *Podstawy Zarządzania* op. cit. , str. 569-574

²¹ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania*op. cit. str. 24

niewerbalny w sposób bezpośredni i spontaniczny wyraża nasze uczucia, intencje i postawy.

22

2.2.1. Istota komunikacji werbalnej

Podstawowym środkiem komunikacji werbalnej jest *język naturalny*, czyli *mowa*. To dzięki niej wyrażane są znaczenia komunikowanych treści, idei i uczuć, oczywiście pod warunkiem, że symbole i znaki zrozumiałe są dla uczestników procesu komunikacji. Język można zastosować na kilku płaszczyznach, jest on używany do definiowania myśli, uczuć, nazywania przedmiotów oraz określania doświadczeń, a następnie w celu wymiany ich z innymi ludźmi. Za pomocą mowy oceniamy ludzi, rzeczy i uczucia zgodnie z przyjętym systemem postaw i wartości. Język daje nam możliwość prezentowania i dyskusowania wyników własnych życiowych doświadczeń. Pozwala mówić o przeszłych wydarzeniach, o teraźniejszości i ewentualnej przyszłości. Mowa pozwala na prezentowanie znaczeń, na kreowanie, utrzymywanie i zmienianie otoczenia. Język daje możliwość udzielenia innym informacji, szukania jej albo unikania uczynienia się, może także być źródłem werbalnego konfliktu. W każdym języku słowa mają swoją *denotację*, czyli bezpośrednie znaczenie, które pozwala je zdefiniować. Jednak sporo słów ma kilka znaczeń w zależności od kontekstu użycia. Jeśli kontekst nie jest prawidłowo zrozumiany przez rozmawiających prowadzi do nieporozumień. Słowa mają również swoją *konotację*, mianowicie obszar uczuć, emocji i wartości związanych z poszczególnymi słowami. Konotacja odgrywa ogromną rolę w komunikacji interpersonalnej, ponieważ rozmawiając z drugą osobą prawie zawsze przekazujemy jakieś odczucia.²³ Umiejętność posługiwania się językiem to jedno, a posługiwanie się w sposób prawidłowy i rzetelny to drugie. Czasami wydaje się wręcz nieprawdopodobne, jak wielu ludzi mówi, nie wiedząc dobrze co chce powiedzieć. Całkowita świadomość tego, co chce się powiedzieć jest niezbędna, czy to w życiu prywatnym, czy na gruncie zawodowym. Otwierając usta należy się zastanowić co? i do kogo się mówi? Jak mówi Księga Przysłów w Biblii: „tylko głupiec mówi wszystko, co ma w głowie”. Nie powinno się powiedzieć wszystkiego, co wie się na dany temat, ponieważ odkrywa się wszystkie argumenty i w ewentualnej dyskusji nie dysponuje się już niczym. Wypowiadane

²² J. Sobczak- Matysiak, *Psychologia kontaktu z klientem*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 1997 str.15-16.

²³ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania*op. cit. str. 27.

słowa należy najpierw rozsądnie przemyśleć, a później używać.²⁴ W komunikacji werbalnej istnieje jeszcze kilka aspektów, o których należy pamiętać, aby proces porozumiewania się był efektywniejszy, i tak:

- Tekst mówiony powinien być bardziej spójny, niż tekst pisany, ponieważ gdy czytamy możemy wrócić do tego co było napisane wcześniej, a podczas słuchania odbiorca nie ma takiej możliwości. To, co powiedziane, jest nie tylko nieodwracalne, ale przede wszystkim niepowtarzalne, nie da się drugi raz powiedzieć dokładnie tego samego w taki sam sposób. Pamiętajmy, że ludzki umysł ma ograniczenia i nie jest w stanie wszystkiego zapamiętać. Dlatego tak istotna jest spójność wypowiedzi.
- Praktycy i teoretycy nauczania komunikacji interpersonalnej podkreślają, iż tekst pisany czy mówiony powinien zawierać cechy, które stanowią o jego zrozumiałości i przyswajalności przez odbiorcę. Wypowiadając się używajmy prostych słów i konstrukcji zdań, nie mylmy jednak prostoty z prostactwem. Zwróćmy uwagę na to, by wypowiedź miała logiczną strukturę, była zwięzła oraz pobudzała zaangażowanie i zainteresowanie drugiej strony procesu porozumiewania.
- Najważniejsza kwestia wypowiedzi tkwi w głosie i sposobach jego użycia. Dzięki odpowiedniej intonacji i zastosowaniu, na przykład pauz we właściwych miejscach, możemy sprawić, że to co mówimy będzie odpowiednio z segmentowane i połączone. Umiejętność robienia intonacyjnych kropek, przecinków, średników, dwukropków, pytańników czy wykrzykników jest sprawą dobrego brzmienia oraz wpływa na zrozumiałość i spójność wypowiedzi. Istotna jest również siła głosu, dla podkreślenia rzeczy ważnych możemy mówić na przykład głośniej lub wręcz przeciwnie, ciszej i wolniej.
- Duży repertuar wspomagający wypowiedź oferują również gesty, postawa ciała, mimika, ale o tym więcej będzie w podrozdziale poświęconym komunikacji niewerbalnej. Podkreślimy tylko, że w komunikacji interpersonalnej te dwa rodzaje porozumiewania się -werbalny i niewerbalny - praktycznie bez siebie nie funkcjonują.²⁵

²⁴ A. Wiszniewski, *Jak przekonująco* op. cit. str. 35-36.

²⁵ M. Rusinek A. Załazińska, *Retoryka* op. cit. str.136-139.

2.2.1.1. Zasady komunikacji werbalnej

Umiejętne używanie języka wymaga nie tylko znajomości gramatyki, język jest możliwy gdy istnieje wspólny słownik. Dwoje ludzi, aby mówić na jakiś określony temat, potrzebuje wspólnych słów dla danego obszaru aktywności lub zainteresowań. Słownik ten może być dość bogaty, na przykład dla tych, którzy pracują w służbie zdrowia, lub ubogi, jak przy podawaniu kawy czy herbaty. Istnieje wiele różnych słowników dotyczących gotowania, szycia, gier oraz wielu innych obszarów działań. Przystępcy używają specyficznego żargonu, zawierającego słowa alternatywne do funkcjonujących w normalnej społeczności. Zasad określających, jak we właściwy sposób układać zdanie, każdy z nas uczy się w szkole, ale czy istnieją podobne zasady układania we właściwym porządku wypowiedzi, uśmiechów albo innych elementów zachowań społecznych? Czy istnieje coś takiego jak „gramatyka społeczna”? Otóż niektórzy naukowcy twierdzą, że ludzie posiadają ukrytą wiedzę na temat reguł sekwencji, nawet, jeśli nie mogą łatwo stwierdzić ich obecności. Reguły sekwencji dotyczące werbalnych wypowiedzi obejmują:

1. Wypowiedź A powinna korespondować z wypowiedzą B lub C, bez zbytej zwłoki,
2. Reakcja B winna dotyczyć tego samego tematu, jeśli nie wyjaśni powodu zmiany,
3. B powinien funkcjonować w obrębie tego samego epizodu, ewentualnie powinien przedyskutować jego zmianę,
4. Ludzie nie powinni się nagle zjawiać, znikać lub zaczynać, kończyć konwersacji bez odpowiednich rytuałów powitań i pożegnań.

Kierując się powyższymi zasadami możemy wyróżnić następujące sekwencje:

- *Sekwencja dwustopniowa*, najprostsza. Jest to sekwencja „reaktywna” pokazująca, w jaki sposób działanie, wypowiedz jednej osoby wywołuje reakcje drugiej. Bywa, że sekwencja ta może być „proaktywna”, gdzie działanie prowadzi do całkiem innego działania, na przykład, nauczyciel najpierw komentuje odpowiedź ucznia, a następnie zadaje kolejne pytanie. Sekwencja pytanie - odpowiedź jest podstawowym budulcem konwersacji. Zwykle pytanie posiada pewną siłę przymuszającą do kształtowania właściwej odpowiedzi, odpowiedzią może też być inne pytanie. Wyróżniamy pytania zamknięte i otwarte, na które odpowiedź jest zwykle dłuższa. Inne rodzaje

„sąsiadujących par” to uleganie bądź odmawianie prośbie, wezwanie - odpowiedz, oferta - akceptacja lub odmowa, podziękowanie- ich przyjęcie, przywitanie i pożegnanie, itp.

- *Dłuższe sekwencje.* Uczestnicy rozmowy biorą pod uwagę więcej niż tylko ostatnią wypowiedz, na ich rozumowanie wpływają wszystkie poprzednie wypowiedzi. Konwersując, uczestnicy posiadają jakieś cele do osiągnięcia, do których sukcesywnie dążą.

- *Cykle powtarzalne,* czyli powtarzające się związki dwustopniowe. Bardzo prostym cyklem jest wywiad, pytający zadaje pytanie, respondent odpowiada itd. Często mężowie i żony mają powtarzający się cykl, zwykle kończący się tą samą kłótnią.

- *Sekwencja epizodów.* Spotkania społeczne składają się z epizodów pojawiających się w określonym porządku, w większości przypadków jest ich pięć - powitanie, nawiązanie relacji, zadanie centralne, ponowne nawiązanie relacji i rozstanie. Z kolei zadanie centralne może składać się z wielu zadań cząstkowych, jak w przypadku, gdy lekarz przeprowadza werbalne lub/i fizykalne badanie pacjenta. Uczestnik interakcji, aby być skutecznym, musi korzystać z całego repertuaru ruchów społecznych, dostosowując się do każdej sytuacji, w której się znajdzie.

Kolejny zasadniczy element umiejętności konwersacyjnych to grzeczność, która nie polega jedynie na uchyleniu kapelusza wobec kobiety, czy uprzejmym podaniu kawy. Oto kilka jej podstawowych zasad:

- *Postawa przyjacielska,* czynienie spotkań miłymi, akceptacja innych. Dzieje się to częściowo za pośrednictwem odpowiednich słów oraz niewerbalnego stylu, w jakim przekazuje się wypowiedź

- *Dbanie o samoocenę innych,* poprzez łagodzenie poleceń za pomocą pytań, podpowiedzi lub sugestii, na przykład zamiast powiedzieć „Odbierz telefon” lepsze będzie „Mógłbyś odebrać telefon?”

- *Jak mówić „nie” lub nie zgadzać się,* bardziej grzeczne jest akcentowanie miejsca, w którym się zgadzamy, a minimalizowanie niezgody na przykład „ Tak, ale...”. Odmowa lepiej brzmi otoczona wypowiedziami, które zawierają zgodę lub inne pozytywne komponenty.

- *Unikanie łamania reguł*, nie należy przerywać komuś wypowiedzi, wciskać się do kolejki, mówić zbyt dużo, opowiadać niewłaściwych dowcipów itp.²⁶

Grzeczność prowadzi do podtrzymania pozytywnych relacji z innymi, pomaga w osiągnięciu założonych celów rozmowy. Dobry rozmówca potrafi utrzymać kontakt wzrokowy przez cały czas rozmowy. Pamiętajmy, że wbijając wzrok w ziemię lub poszukując czegoś ponad ramieniem współrozmówcy okazujemy mu w ten sposób brak zainteresowania i uwagi. Uśmiechajmy się często, ponieważ przynosi to niejednokrotnie lepszy efekt niż potok słów. Rozmowa odgrywa centralną rolę podczas spotkań w codziennym życiu zawodowym, domowym, społecznym, po prostu w toku relacji międzyludzkich. Dlatego nie bójmy się konwersować, ale róbmy to w sposób wyważony.²⁷

2.2.1.2. Style i rodzaje komunikacji werbalnej

Bardzo ważną umiejętnością w procesie komunikowania się jest praktyczność, czyli umiejętność zmiany i dostosowania zachowań do wymagań sytuacji. Styl komunikacji jest sposobem prowadzenia rozmowy, w którym uwidacznia się stosunek nadawcy do odbiorcy i do samego siebie. Wyróżniamy dwa zasadnicze style przeprowadzania rozmowy:

- *Styl partnerski* – czyli styl dyskusji i kompromisu, zwykle występujący w konwersacjach osób o tym samym statusie społecznym jak między członkami rodziny, sąsiadami, kolegami, przyjaciółmi itp. Osoby komunikujące się w ten sposób prowadzą rozmowę tak, aby cele obu rozmówców były zrealizowane. Stosuje się tutaj obiektywne kryteria, proponuje alternatywne rozwiązania, ale żaden z rozmówców nie narzuca swojego zdania, nie ocenia, nie udziela rad, lecz uważnie słucha, dba o zrozumienie partnera, wykazuje szacunek dla niego i jego poglądów.
- *Styl nie partnerski* – typowy dla wszelkich konwersacji w strukturach formalnych i instytucjonalnych. Uczestnicy procesu komunikowania mają przypisane określone funkcje jak szef, podwładny. Wyróżniamy tutaj dwa rodzaje, a mianowicie:

²⁶ Argyle M., *Psychologia stosunków* op. cit. Str. 72-84.

²⁷ E. Pernal, *Taktownie, Profesjonalnie, Elegancko, czyli etykieta w biznesie*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2000r. str. 125-126.

styl miękki i twardy. Styl miękki to tzw. strategia słabszego. W stylu tym dominuje unikanie osobistego konfliktu, stosowanie ustępstw. Rozmówca rezygnuje z własnych celów, podporządkowuje się swojemu parterowi, przy zachowaniu jedynie minimum własnego celu. Styl twardy to tzw. strategia silniejszego. Rozmówca koncentruje się wyłącznie na własnych celach, żąda jednostronnych własnych korzyści i ustępstw drugiej strony, nie słucha partnera, oraz przerywa jego wypowiedzi.²⁸

Zarządzanie ludźmi polega przede wszystkim na sprawnej współpracy członków organizacji po to, aby właściwie zagospodarować ich zdolności i umiejętności, oraz eliminować takie zachowania, które obniżają efektywność organizacji. Zarządzanie wymaga, aby członkowie organizacji komunikowali się zarówno ze sobą, jak również z otoczeniem, dlatego menedżerowie muszą rozumieć różne formy i rodzaje komunikacji.²⁹ Zasadniczo komunikacje werbalną w organizacjach można podzielić na ustną i pisemną. Ustna to rozmowa bezpośrednia, dyskusja grupowa, rozmowy telefoniczne i wszelki inne sytuacje, w których słowa mówione służą do przekazywania treści. Komunikacja pisemna to listy, notatki, sprawozdania i każda okoliczność, w której słowo pisane jest nośnikiem informacji. Forma ustna komunikacji charakteryzuje się szybszą reakcją drugiej strony niż forma pisemna, lecz nie zostawia trwałego dowodu zaistnienia. Wybór najlepszego środka przekazu związany jest z rodzajem sytuacji jaka ma miejsce w organizacji. Komunikacja ustana jest lepsza, gdy wiadomość ma charakter bardziej osobisty, mniej formalny, natomiast na przykład zadania czy polecenia powinny być przekazywane w formie pisemnej. Można oczywiście łączyć różne środki przekazu, by spożytkować zalety każdego z nich, z czym zazwyczaj mamy do czynienia w organizacjach. Natomiast kierunek przesyłanych informacji, decyduje o tym jakie wyróżniamy rodzaje komunikacji:

- *Komunikacja pionowa* zwykle płynie zarówno w górę, jak i w dół w organizacji, zgodnie ze służbowym podporządkowaniem. Jest to komunikacja ludzi w firmie z osobami na wyższych i niższych szczeblach hierarchii. Komunikacja w górę składa się z informacji przekazywanych od podwładnych do zwierzchników, zwykle do bezpośrednich przełożonych, następnie do ich przełożonych itd. Typowe treści przekazywane w ten sposób to wnioski czy prośby oraz informacje, które uważane są przez menedżerów

²⁸ L. Grzesiuk, K. Dorosiewicz, E. Stjanowska, *Umiejętności menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów*. Wyższa szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 2001, s.144.

²⁹ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się* *op. cit.* str. 13-14.

niższego szczebla za ważne dla przełożonych. Mogą to być również odpowiedzi na zapytania, sugestie, skargi. Z kolei komunikacja w dół następuje wtedy, gdy informacja spływa po szczeblach hierarchii od przełożonych do podwładnych. Typowa sieć takich przekazów to dyrektywy do wykonania, podział nowych obowiązków, ocena osiągnięć, a także wszelkie informacje istotne do prawidłowego funkcjonowania firmy.

- *Komunikacja pozioma* angażuje osoby na równorzędnych stanowiskach, często jest wykorzystywana do rozwiązywania problemów. Ten rodzaj komunikacji odgrywa też ważną rolę w pracy zespołów roboczych, których członkowie pochodzą z różnych wydziałów.

- *Sieci komunikacyjne* są to wzorce, według których odbywa się komunikacja członków grupy. Zasadniczo istnieje pięć typów sieci: koło od wozu, litera Y, okrąg, każdy z każdym, łańcuch. Różnią się one przepływem informacji, pozycją przywódcy i skutecznością w wypełnianiu różnych zadań. Zasadniczo im zadanie bardziej złożone i nierutynowe, tym lepiej funkcjonują sieci zdecentralizowane.

- *Winorośl* to nieformalna sieć komunikacyjna, która może przenikać całą strukturę organizacji. Zazwyczaj nie odpowiadają one formalnej hierarchii i podziałowi władzy. Tymi kanałami informacyjnymi przekazywane są głównie plotki. Wszelkie próby wyeliminowania winorośli skazane są na niepowodzenie, jednak na szczęście istnieje możliwość pewnej jej kontroli. Utrzymując otwarte kanały komunikacji i reagując odpowiednio na nieprawdę, można zminimalizować szkody wyrządzane przez obieg wiadomości w tego typu sieci. Winorośl może być atutem, gdy wiemy kto odgrywa kluczową w niej rolę, i możemy wykorzystać ją jako detektor reakcji pracowników na zmiany.³⁰

2.2.2. Komunikacja niewerbalna

Porozumiewając się ludzie skoncentrowani są na treści wypowiedzi, jednak zarówno to, co mówimy, jak i robimy bądź nie robimy, wpływa na reakcje i sprzężenie zwrotne drugiej

³⁰ R.W. Ggriffin *Podstawy Zarządzania* op. cit. , str. 557-566.

osoby. Choćbyśmy nie chcieli zawsze wysyłamy jakieś sygnały do odbiorcy, czasem świadome i celowe, a czasem nie zdając sobie z tego sprawy. Komunikowanie będzie tym efektywniejsze, im bardziej jesteśmy świadomi, co chcemy przekazać, i dobierzemy do tego właściwy język ciała oraz odpowiednie słowa.³¹ Odbywająca się bez słów komunikacja niewerbalna ma potężne znaczenie w procesie porozumiewania się. Historycznie jest ona starsza niż komunikacja werbalna i świadczy o naszym wspólnym pochodzeniu ze zwierzętami. Komunikacja niewerbalna, nazywana w skrócie KNW, jest przecież jedynym środkiem porozumiewania się zwierząt. Ludzie zwykle potrafią poprawnie odczytać znaczenie wysyłanych sygnałów, choć zapomnieli o ich rodowodzie. Przewaga KNW nad słowami polega na tym, iż jest bardziej wiarygodna, ludzie tylko w niewielkim stopniu potrafią sprawować kontrolę nad sygnałami emitowanymi przez własne ciało. *Usta mogą klamać, ale oczy mówią prawdę* - to popularne powiedzenie wyraża powszechną opinię na ten temat. Wyjątek mogą stanowić na przykład agenci tajnych służb, którzy przechodzą specjalne szkolenia z zakresu panowania nad swoją mową ciała, ale jest to proces niezwykle trudny i długi. Brak związku między tym, co mówimy, a tym co wyraża nasza twarz, ciało, sprawia, iż rozmówca przestaje nam ufać, ponieważ odbiera równocześnie dwa sprzeczne sygnały. Komunikatowi słownemu o pozytywnym wydźwięku powinna towarzyszyć gestykulacja i mimika o tym samym znaczeniu.³²

2.2.2.1. Formy i rodzaje komunikacji niewerbalnej

W komunikacji niewerbalnej przykład się szczególną wagę do kilku elementów zachowań, które zaprezentuję poniżej:

Kontakt wzrokowy i wymiana spojrzeń.

Patrzenie, utrzymywanie kontaktu wzrokowego jest traktowane jako wskaźnik cech osobowości. Unikanie kontaktu wzrokowego może być odczytywane jako nieufność, nerwowość, z kolei osoby często patrzące w oczy podczas rozmowy, są odbierane jako otwarte, przyjacielskie, szczerze i godne zaufania. Oprócz długości patrzenia ważne jest, na którą część ciała rozmówcy pada wzrok. Spojrzenie w oczy tworzy poważną atmosferę

³¹ J. Sobczak- Matysiak, *Psychologia kontaktu* op. cit. str. 24

³² E. Pernal, *Taktownie, Profesjonalnie, Elegancko*, op. cit. str. 33-34.

rozmowy, współrozmówca będzie miał wrażenie, iż interesuje nas przede wszystkim temat rozmowy. Gdy kierujemy wzrok od oczu w okolice ust, atmosfera robi się bardziej osobista, towarzyska. Kierowanie wzroku na szyję i niżej jest spojrzeniem intymnym, sugerującym bardzo bliski kontakt i często jest odbierane jako naruszenie czyjejś prywatności. Oprócz kierunku spoglądania nasze oczy wyrażają różnego typu emocje, i tak na przykład, rozszerzone źrenice to sygnał alarmowy, że rozmówca jest wrażliwy na dany temat konwersacji. Gwałtowne ruchy gałek ocznych świadczą o zamyśleniu lub zakłopotaniu, zmiana kierunku patrzenia to silne emocje pozytywne, zainteresowanie, przyjemność. Przerwy w kontakcie wzrokowym świadczą o wycofaniu się i unikaniu danego tematu, natomiast uporczywe wpatrywanie się w jeden punkt jest oznaką nieugiętości, silnej koncentracji na problemie.³³

Mimika i wyraz twarzy

Główną funkcją mimiki jest odzwierciedlanie uczuć i postaw, są nawet powiedzenia typu *masz to wypisane na twarzy* czy *twarz jest jak otwarta księga*. Wiarygodność mimiki jest ograniczona, ponieważ w pewnym stopniu jesteśmy w stanie kontrolować ekspresję uczuć dokonywaną za jej pośrednictwem. Jednak podstawowe, proste emocje potrafimy rozpoznać z dość dużym prawdopodobieństwem. Komunikaty mimiczne z jednej strony są wyrazem naszych emocji radości, smutku, niezadowolenia, zaskoczenia, zakłopotania itp., z drugiej zaś elementem wspomagającym naszą wypowiedź. Naukowcy twierdzą, że istnieje siedem głównych rodzajów mimiki wyrażających emocje: szczęście, zdziwienie, strach, smutek, złość, wstręt oraz zainteresowanie. Twarz odzwierciedla reakcję na to, co inni mówią lub robią, oraz aktualny komentarz dotyczący tego, co właściciel twarzy właśnie powiedział. Najbardziej ekspresyjne w tym względzie są usta i brwi.

Brwi:

- całkowicie podniesione – oznaczają niedowierzenie,
- podniesione do połowy – zdziwienie,
- stan normalny – bez komentarza,
- do połowy obniżone – zakłopotanie,
- całkowicie obniżone – złość.

³³ J. Sobczak- Matysiak, *Psychologia kontaktu* op. cit. str. 24

Usta:

- kąciki ust uniesione w górę – zadowolenie,
- kąciki ust opuszczone – niezadowolenie,
- zaciśnięte usta – złość lub wrogość,
- drżenie lub zagryzanie dolnej wargi – smutek, rozżalenie, zdenerwowanie,
- otwarte usta – zaskoczenie, zdziwienie albo zmęczenie,
- uśmiech – pozytywne uczucia i myśli.

Wyrazy mimiczne są co prawda częściowo zamierzonymi sygnałami, lecz można je prawidłowo odczytywać, jeśli weźmie się pod uwagę cały kontekst sytuacyjny i inne wysyłane komunikaty niewerbalne. Podczas gdy wyraz twarzy może być kontrolowany, inne części ciała, jak drżenie rąk, pocenie się, będą ujawniać prawdziwe emocje.³⁴

Gestykulacja i postawa ciała

Stałym elementem procesu komunikacji są gesty i poruszenia ciałem. Dostarczają one wielu informacji na temat rozmówcy, ale też nasza gestykulacja i ruchy ciała, wpływając na odbiorcę, mogą mieć czasami charakter zakłócający wspólne porozumiewanie. Gestykulujemy by podkreślić znaczenie naszych słów, coś zaakcentować, wskazać jakąś osobę lub obiekt, gdy chcemy precyzyjniej określić jakiś kształt czy rozmiar czegoś. Atrakcyjność i skuteczność nadawanych komunikatów można podkreślić za pomocą swobodnych, otwartych i adekwatnych do sytuacji ruchów. Ludzie, którzy częściej gestykulują szybciej osiągają założone cele w konwersacji. Dzieje się tak dlatego, że swobodna, dość częsta gestykulacja świadczy o pozytywnych uczuciach danej osoby do otoczenia, a to wywołuje wzajemną sympatię i chęć współpracy ze strony innych ludzi. Postawa ciała odzwierciedla także stany emocjonalne, na przykład osoba pobudzona jest niespokojna, wykonuje wiele chaotycznych ruchów, nie może usiedzieć w miejscu. Ludzie agresywni często zaciskają ręce w pięści czy wymachują rękoma. Badacze podejmują próby stworzenia precyzyjnego słownika odczytywania postaw ciała, jednak pojedyncze gesty trudno jest jednoznacznie interpretować. Ważna jest cała sekwencja gestów, ich kolejność, powtarzalność, spójność z innymi sygnałami i wreszcie kontekst sytuacyjny. Można powiedzieć, że język ciała, jak każdy inny język, składa się ze słów, zdań i znaków

³⁴ Argyle M., *Psychologia stosunków* op. cit. Str. 40-43.

interpunkcyjnych. Pojedynczy ruch jest jak słowo i może być tak jak i ono wieloznaczne, dopiero kilka gestów twarzy jakby zdanie, które jest bardziej zrozumiałe. Gesty, ruchy i ułożenie ciała są istotnym wskaźnikiem naszych postaw wobec innych. Odbiorca musi umieć zauważać jak najwięcej sygnałów niewerbalnych i zestawiać je z treścią wypowiedzi płynących od nadawcy. Oto kilka rodzajów zachowań i ich interpretacja:

- *głowa:*
 - ✓ potakiwanie głową – uwaga, zgoda, akceptacja, potwierdzenie uważnego słuchania,
 - ✓ kręcenie głową – niezgadanie się, zaprzeczanie, zdziwienie,
 - ✓ spuszczenie głowy – smutek, przygnębienie, zmęczenie,
- *ramiona:*
 - ✓ wzruszanie ramionami – irytacja, lekceważenie, niezdecydowanie,
 - ✓ skulenie ramion do przodu – wycofanie, przygnębienie, zamykanie się w sobie,
 - ✓ garbienie się – brak motywacji do kontaktu,
 - ✓ wychylenie ramion do przodu – otwarcie się na kontakt, zainteresowanie,
- *ręce i dłonie:*
 - ✓ ręce skrzyżowane – opór, niechęć, unikanie porozumienia, czasem wrogość,
 - ✓ dłonie drżące, chaotyczne ruchy rękami – tłumiony silny lęk lub złość,
 - ✓ rozluźnione, gestykulujące ręce w związku z treścią mówienia – otwartość, zainteresowanie, dbałość o odbiorcę, przekonywanie,
 - ✓ ręce sztywne, dłonie nieruchome – napięcie, stres, strach lub tłumiona złość,
 - ✓ palce bębniące po stole – irytacja, lekceważenie, pośpiech,
- *nogi i stopy:*

- ✓ spokojnie oparte o podłoże – pewność siebie, spokój, zrównoważenie,
- ✓ krzyżowanie i szerokie rozstawianie nóg – duża pewność siebie, demonstrowanie swojej siły,
- ✓ nerwowe ruszanie lub pukanie stopą – niepokój, napięcie, zniecierpliwienie,
- ✓ nogi i stopy usztywnione – wycofanie z kontaktu, zamykanie się w sobie,
- *całe ciało:*
 - ✓ zwrócenie się całym ciałem na wprost, otwarta postawa – otwartość na kontakt i wymianę, zainteresowanie rozmówcą, pewność siebie,
 - ✓ odwrócenie się bokiem lub wiercenie się – niepokój, niechęć do rozmowy, unikanie bezpośredniego kontaktu czy konfrontacji,
 - ✓ sztywne siedzenie na brzegu krzesła – niepewność, lęk, napięcie.³⁵

Dotyk i zachowanie właściwej przestrzeni

Dotyk to ważny i znaczący środek porozumiewania się. Mieści w sobie różne typy zachowań, takie jak podanie ręki, obejmowanie, poklepanie po plecach, uściski czy pocałunki. Odczytywany jest bardzo różnie w zależności od kultury narodu. I tak na przykład Japończycy wystrzegają się wszelkiego fizycznego kontaktu w sytuacjach poza rodzinnymi, zastępując dotyk głębokim ukłonem. Jednym z najbardziej wylewnych i akceptujących bliskość narodów są Amerykanie, choć raczej rezerwują ją dla osób tej samej płci z obawy o molestowanie seksualne. Wśród nacji południowej Europy, widok ściskających się na nawet całujących się mężczyzn nie jest niczym nadzwyczajnym, ponieważ stanowi to element ich kultury. Dotyk jest bardziej niż inne formy komunikacji uzależniony od indywidualnej wrażliwości, w kontaktach zawodowych najlepiej ograniczać się do uścisków dłoni. Należy unikać takich form dotyku, które mogą być nieprzyjemne dla innych. Niewinne gesty, często czynione nieświadomie, łapanie za rękaw, strzepywanie pyłków z ubrania, mogą być odebrane jako natręctwo. Pewne formy dotyku dopuszczalne są w bliskich, rodzinnych

³⁵ J. Sobczak- Matysiak, *Psychologia kontaktu* op. cit. str. 19-21.

kontaktach, ale kompletnie niewłaściwe w stosunku do obcych. Zachowanie właściwej odległości jest równoznaczne z poszanowaniem cudzego terytorium. Musimy mieć wokół siebie pewną przestrzeń aby czuć się komfortowo, nikt nie lubi, gdy rozmówca zbyt blisko się przysuwa i dyszy do ucha. Wielkość nienaruszalnej przestrzeni zależy od bliskości stosunków łączących ludzi, po tym jak blisko siebie stoją lub siedzą dane osoby możemy określić ich wzajemne relacje. Większy dystans zachowujemy względem osób o wyższej randze w hierarchii społecznej. Również, jak w przypadku dotyku, ogromną rolę odgrywa tu aspekt kulturowy, generalnie można powiedzieć, iż dystans, jaki zachowują wobec siebie Azjaci jest większy niż w krajach Europy czy Ameryk. W pewnym sensie naruszeniem czyjegoś terytorium może być zbyt głośne mówienie lub używanie perfum o bardzo intensywnym zapachu. Natomiast zupełne ignorowanie kogoś, kto znalazł się w pobliżu, jest oznaką lekceważenia drugiej osoby.³⁶

Wygląd, czyli ubiór i powierzchowność

Nasz wygląd wbrew pozorom w komunikacji interpersonalnej odgrywa ogromną rolę. Za pomocą ubioru przesyłamy informacje na nasz temat - tego gdzie pracujemy, kim jesteśmy, jaki posiadamy status społeczny. Obserwując czyjś wygląd możemy dowiedzieć się, jakie są jego preferencje polityczne, a nawet nastrój. Strój może informować o randze pracownika i charakterze jego pracy, co wyraźnie widać w takich miejscach jak policja, sądy, szpitale itp. Ubranie stanowi wizytówkę każdego z nas i w dużym stopniu wpływa na to, jak jesteśmy odbierani przez otoczenie. Jest to szczególnie ważny element komunikacji interpersonalnej w przebiegu rozmów kwalifikacyjnych. Często bywa tak, że osoba mimo posiadania umiejętności i odpowiedniego przygotowania zawodowego nie może znaleźć satysfakcjonującej pracy. Być może osoba podejmująca decyzje o zatrudnieniu, myśli - *nie widzę go na danym stanowisku* - sam zwrot *widzieć kogoś* zakłada pewne wyobrażenie, w którym powierzchowność odgrywa niepoślednią rolę.

Ponadto ubiór wywiera wpływ nie tylko na obserwatora, ale także na właściciela – zgodnie z zasadą „dobrze się czuję, bo dobrze wyglądam”. Ładna sylwetka pozwala z przyjemnością przeglądać się w lustrze, polepsza nasz nastrój przez co i inni postrzegają nas lepiej. Strój, włosy i inne elementy wyglądu zewnętrznego różnią się od innych sygnałów niewerbalnych tym, iż zmieniają się wraz z modą. Nie zmienia się za to kwestia doboru stroju

³⁶ E. Pernal, *Taktownie, Profesjonalnie, Elegancko*, op. cit. str. 35-36.

do okazji, jeżeli ktoś jest obdarzony poczuciem dobrego gustu i smaku, będzie zawsze umiał odpowiednio się zaprezentować.³⁷

2.2.2.2. Znaczenie komunikacji niewerbalnej

Jak już wiemy, w rozmowie wypowiedzi układają się na przemian, towarzyszy im ciągła ekspresja mimiczna, gesty, przenoszenie spojrzeń i inne niewerbalne działania zarówno po stronie mówiącego, jak i słuchającego. Dlaczego ludzie przekazując jakąś treść używają tak wielu środków wyrazu, a nie samej mowy? Ponieważ chcą przekazać coś więcej niż tylko słowa, i właśnie do tego niezbędna jest komunikacja niewerbalna, która między innymi ma znaczenie w:

- *Wyrażaniu emocji.* Emocje, które pokazujemy w obecności innych ludzi, są do pewnego stopnia zamierzonymi komunikatami, ale też odzwierciedlają nasze wewnętrzne stany fizjologiczne. Badania nad znaczeniem emocjonalnych wyrazów pozwalają określić, w jakim stopniu korzystamy z informacji przekazanych za pomocą kanałów KNW. Najwięcej informacji przenosi mimika, następnie ruchy ciała, a najmniej ton głosu. Twarz na przykład najefektywniej uwidacznia szczęście i gniew, głos smutek i strach, a ciało napięcie i odprężenie. Istnieje coś takiego, jak emocjonalna zaraźliwość, naśladowanie cudzych ekspresji emocjonalnych, w sytuacji, gdy świadomie, a często bezwiednie, kopiujemy zachowania mimiczne, cielesne i wokalne innych. Zwykle ludzie nie udają na przykład, że są przygnębieni, choć często udają, że są szczęśliwi. Istnieją jednak sposoby by przejrzeć oszustwo, fałszywy uśmiech różni się od prawdziwego, pojawia się nagle, a oczy i policzki nie są w niego zaangażowane. Mogą wystąpić również inne objawy na twarzy, takie jak czerwienie się, niesymetryczna ekspresja oraz oczywiście specyficzne oznaki w głosie i ciele.
- *Ukazywaniu postaw międzyosobowych.* Jedną z ważniejszych postaw jakie okazujemy innym, jest przyjacielskość bądź wrogość. Sympatię przekazujemy za pomocą uśmiechu, ciepłego spojrzenia, bliskości fizycznej,

³⁷ Tamże, op. cit. str. 53-57.

dotyku czy ogólnie otwartością swojej postawy. Jednak w dzisiejszych czasach jesteśmy tak socjalizowani, by nie okazywać wrogości co prowadzi do sytuacji, iż wiemy kto nas lubi, natomiast znacznie gorzej jesteśmy poinformowani o tym, kto nas nie lubi. Niemniej wysyłanie pozytywnych sygnałów społecznych jest ważną umiejętnością, a jej brak prowadzi do osamotnienia i niekompetencji społecznej. Drugą ważną postawą międzyosobową jaką ludzie wzajemnie sobie okazują, jest pozycja dominujący - podporządkowany. Dominacja jest zazwyczaj komunikowana za pośrednictwem srogiej poważnej miny, pozycji ciała mocno wyprostowanej, rękach na biodrach, przeszywającego spojrzenia, donośnego głosu itp. Sygnały dominacji lub asertywności są ważną umiejętnością społeczną, potrzebną do wypełniania wielu ról zawodowych oraz przywódczych. Szczególnie trudno jest zinterpretować postawy międzyludzkie, gdy ktoś znajduje się w pozycji osoby zależnej, podporządkowanej. W sytuacji, gdy jeden człowiek jest miły dla drugiego, a następnie prosi o przysługę, często czyni to strategicznie dla uzyskania własnych korzyści. Kolejną istotną postawą interpersonalną jest atrakcyjność seksualna. Po części przypomina postawę przyjaźni, ale z pewnymi dodatkowymi sygnałami niewerbalnymi. Gdy zaczyna nam zależeć na drugiej osobie, bardziej dbamy o wygląd zewnętrzny, utrzymanie lepszej formy fizycznej. Stosujemy takie elementy flirtu, jak częstsze uśmiechanie, zachęcające spojrzenia, mężczyźni częściej dotykają, a kobiety odsłaniają coraz więcej ciała. Forma i natężenie przesyłanych sygnałów niewerbalnych w tym wypadku uzależniona jest od kontekstu sytuacyjnego. Swobodniej zachowujemy się na przykład podczas przyjęcia niż w pracy, w ciemności niż w świetle.

- *Podtrzymywaniu komunikacji werbalnej.* Podczas rozmowy ludzie emitują nieprzerwany strumień sygnałów niewerbalnych, które są ściśle związane z wypowiedzianymi słowami. Mówiący wykorzystuje ton głosu, jego natężenie i rytm do modyfikowania znaczenia słów. Towarzyszy swoim wypowiedzią gestami, które je ilustrują. Również spojrzenia są zsynchronizowane z mową w szczególny sposób. Głównym powodem, dla którego ludzie spoglądają na rozmówcę podczas konwersacji jest chęć uzyskania sprzężenia zwrotnego bazującego na reakcji współrozmówcy. Słuchający bardzo często wykorzystują wyrazy mimiczne do wyrażania

zadowolenia - niezadowolenia oraz zdumienia i zaskoczenia. Elementy wokalne jak "mhm", „naprawdę” itp., dostarczają sprzężenia zwrotnego i nie są uważane za przerywanie. Ludzie posiadają zdolność wysoce zsynchronizowanego zamieniania się rolami w trakcie konwersacji, co zwykle wychodzi im bardzo płynnie. Przekazywanie treści i rozwiązywanie problemów może być równie skutecznie realizowane za pośrednictwem telefonu, jednak ludzie bardziej się lubią, wierzą sobie i chętniej współpracują, gdy mogą się nawzajem widzieć.

- *Pozdrawianiu i innych rytuałach.* Rytuały i ceremonie są powtarzаныmi wzorcami zachowań, które jednak nie mają funkcji instrumentalnej, lecz rodzą określone konsekwencje społeczne. W ich skład wchodzi przywitania i pożegnania, śluby, promocje itp., gdzie następuje zmiana statusu społecznego lub relacji. Podczas innych rytuałów ludzie wyrażają swoje wierzenia religijne i nadzieje, jeszcze inne działają z zamiarem uzdrawiania. Nie wiadomo dokładnie, w jaki sposób realizowane jest działanie rytuału, ale komunikacja niewerbalna odgrywa w nim ważną rolę. Niektóre sygnały działają poprzez analogię skojarzeń, jak wino oznaczające krew, inne zyskują znaczenie przez arbitralne skojarzenia, tak jak w przypadku flag, totemów zwierzęcych czy innych obiektów reprezentujących grupy społeczne.

38

2.2.3. Wzajemne związki między komunikacją werbalną i niewerbalną.

Dzięki relacjom łączącym komunikowanie werbalne z niewerbalnym, ten drugi rodzaj pełni kilka funkcji, a mianowicie:

- *Funkcję zastępowania.* Gdy pewne gesty, znaki czy ruchy ręką, głową mogą być stosowane w miejsce słów. Perfekcyjnie wykorzystują to na przykład Włosi, którzy bez gestykulacji praktycznie nie potrafią się wypowiadać.

³⁸ Argyle M., *Psychologia stosunków* op. cit. Str. 60-70.

- *Funkcja uzupełniania.* Za pomocą sygnałów niewerbalnych można uzupełnić wypowiedź, sprecyzować ją, na przykład pokazując co dla kogoś znaczy, że coś jest małe.
- *Funkcja ekspozycyjna.* Pozy pozwalają na lepsze ukazanie emocji, na akcentowanie pewnych kwestii. Patrząc na chorego człowieka, nie musi on nic mówić, żeby było wiadomo, iż cierpi.
- *Funkcja regulująca.* Odpowiednie nawiązanie kontaktu wzrokowego, ruch ciałem czy głowa wskazują innym uczestnikom procesu porozumiewania, iż dana czynność jest powtarzana, kontynuowana czy zakończona.
- *Funkcja moderująca.* Odpowiednio użyte sygnały niewerbalne mogą wpływać łagodząco na nas samych lub innych, redukować stres czy rozładowywać napięcie.

Jak już wiemy, komunikacja werbalna i niewerbalna w zasadzie nie istnieją bez siebie, jednak są pomiędzy nimi fundamentalne różnice. KNW jest bardziej dwuznaczna niż sama wypowiedź, gdyż nie zawsze jesteśmy świadomi wysyłanych sygnałów niewerbalnych. Jest jeszcze kwestia różnic sytuacji, gdzie to samo zachowanie może być inaczej interpretowane. Przez cały czas interakcji, gdy ludzie są w swojej obecności, wysyłają wzajemnie sygnały niewerbalne, niekoniecznie rozmawiając. Komunikowanie werbalne ograniczone jest do wzroku i słuchu, a niewerbalne odbywa się wszystkimi kanałami. Rozmowa to proces ustrukturyzowany według określonych zasad gramatyki, stylistyki itp., czego nie można powiedzieć o porozumiewaniu niewerbalnym. Komunikowanie niewerbalne ma charakter poza lingwistyczny, w przeciwieństwie do werbalnego, które jest systemem znaków arbitralnych. Dobrze obserwując swojego rozmówcę jesteśmy w stanie odczytać jego stan emocjonalny, który może być w całkowitym przeciwieństwie do tego, co mówi. Aby porozumieć się z obcokrajowcem musimy znać język, natomiast by rozpoznać czy ktoś jest zły, rozbawiony, wystraszony czy zaskoczony wystarczy spojrzeć na jego twarz.³⁹

³⁹ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania*op. cit. str.13

2.2.4. Znaczenie komunikacji interpersonalnej w procesie rekrutacji.

Aby otrzymać satysfakcjonującą posadę, należy mieć na względzie wiele rozmaitych czynników, takich jak cechy charakteru predysponujące nas do objęcia danego stanowiska oraz właściwie ich zaprezentowanie, zdolności interpersonalne, a także treść i wygląd przygotowanych dokumentów aplikacyjnych. Komunikacja interpersonalna nabiera zasadniczego znaczenia w procesie rekrutacji z chwilą, gdy dochodzi do rozmowy kwalifikacyjnej. Przygotowując się do niej starannie zbierzmy jak najwięcej wiadomości o firmie, w której staramy się o pracę. Informacje te powinny być publicznie dostępne, nie należy mówić o niczym, czego dowiedzieliśmy się na przykład od znajomego pracownika. W CV najlepiej wyeksponować te uzdolnienia i osiągnięcia, które związane są z proponowanym stanowiskiem pracy, aby móc zainteresować przeprowadzającego wywiad. Idąc na rozmowę sprawdźmy, czy mamy wszystkie niezbędne dokumenty, nie chcemy wyglądać na osobę skłoną do zapominania. Bardzo złe wrażenie wywołuje spóźnianie się, dlatego należy przyjść trochę wcześniej i z właściwym szacunkiem odnosić się do wszystkich pracowników. Podczas rozmowy kwalifikacyjnej większość ludzi sądzi, że zasadnicze znaczenie ma to, co powie o sobie. Jednak jak pokazują badania znikomy udział sygnałów werbalnych, jakieś 7-10%, ma znaczenie w budowaniu ogólnego obrazu kandydata. Natomiast znaki wizualne to więcej niż 50% sumy wrażeń składających się na całą ocenę aplikującego. Jako że umiejętność wywierania dobrego wrażenia ma ogromne znaczenie w staraniach o posadę, są trzy podstawowe elementy, które mają znaczenie dla budowania atrakcyjnego obrazu naszej osoby. Są to dbałość o siebie, odpowiedni ubiór oraz mowa ciała. W trakcie rozmowy najlepiej wyglądać w sposób, w jaki pracodawca wyobraża sobie przyszłego pracownika. Ilość ukończonych szkół i znajomość kilku języków obcych to nie wszystko, niedostatek higieny i niedbały strój mogą zrobić odwrotne wrażenie od zamierzonego. Założmy ubranie, w którym czujemy się i dobrze wyglądamy, lecz takie, które naprawę nadaje się do pracy, a nie na wesele czy randkę. Nadmiar biżuterii, zbyt długie paznokcie, wystająca bielizna nie tworzą profesjonalnego obrazu, chyba, że ma być to etat „pani do towarzystwa”. Powyciągana koszula, wytarte jeansy mogą oznaczać niedostatek szacunku, a brudne buty nieprzywiązywanie uwagi do szczegółów, a więc brak cech kluczowych w niektórych zawodach. Pozytywny obraz możemy kreować za pomocą mowy ciała, ponieważ podczas rozmowy jesteśmy stale obserwowani. Do dyspozycji mamy wówczas mało czasu na zaprezentowanie własnej osoby. Wszystko więc, co w werbalny i niewerbalny sposób

komunikujemy przyszłemu pracodawcy, ma ogromne znaczenie. Starajmy się dość często uśmiechać i mieć pogodny wyraz twarzy. Patrzmy rozmówcy w oczy, aby pokazać, że jesteśmy szczerzy, otwarci i wiarygodni. Umiarkowane i adekwatne gesty wzmacniają siłę wypowiedzi zwłaszcza, gdy gestykulujemy otwartą dłonią. Nasza twarz powinna okazywać zainteresowanie tym, co mówi druga osoba. Mówmy normalnym tonem, nie za głośno, ale tak by było nas słychać. Odpowiadajmy zwięźle, nie gubiąc się w nieważnych szczegółach. Jeśli nie przychodzi nam do głowy odpowiedź, poprośmy o czas do namysłu. Bądźmy asertywni, ponieważ odgrywa to istotną rolę podczas rozmowy kwalifikacyjnej, pomaga w pełnej prezentacji własnej osoby. Asertywny kandydat nie boi się wyrazić swojego zdania, potrafi bez skrępowania mówić o swoich pozytywnych stronach, potrafi przyznać się do błędu i zaprezentować wyciągnięte z niego wnioski. Przygotujmy sobie wcześniej odpowiedzi na pytania, które zazwyczaj pojawiają się w rozmowach kwalifikacyjnych, takie, jak: „Co uważasz za swoje mocne i słabe strony?”, „Jakie były przyczyny odejścia z poprzedniego miejsca pracy?”, „Jakie są oczekiwania w stosunku do nowej pracy?”. Mów prawdę, zarazem podkreślając swoje atuty. Nigdy nie należy negatywnie oceniać poprzedniej firmy i przełożonych, lepiej podkreślić pozytywne aspekty zmian. Dobrze jest wspomnieć o chęci zdobycia nowych doświadczeń i rozwijania się. Chęć uczenia się i doskonalenia umiejętności leży przecież w interesie zarówno pracownika, jak i pracodawcy. Nie należy samodzielnie poruszać kwestii finansowych, ale kiedy przyjdzie na to czas, powiedzmy o tym otwarcie. Zbyt wygórowane, ale też za niskie wymagania nie robią dobrego wrażenia. Zbyt skromne mogą być odebrane, jako niska samoocena swoich umiejętności. Właściwe oszacowanie tego, na ile możemy liczyć, jest dowodem naszej orientacji w branży.

Na zakończenie rozmowy, podziękujmy za poświęcony nam czas, zapytajmy, kiedy możemy otrzymać odpowiedź, gdy tego nie zrobimy, sprawiamy wrażenie, jakbyśmy sami czuli, że wypadliśmy słabo. Podziękujmy za rozmowę i pożegnajmy się uściskiem dłoni.⁴⁰

⁴⁰ E. Pernal, *Taktownie, Profesjonalnie, Elegancko*, op. cit. str. 41-48.

Rozdział 3. Metodologia i wyniki badań własnych

Można się pokusić o stwierdzenie, że rozmowa kwalifikacyjna jest jednym z ważniejszych momentów procesu rekrutacji. Jeżeli kandydat został na nią zaproszony, oznacza to, że dokumenty, które złożył, zostały pozytywnie ocenione i istnieją duże szanse na podjęcie pracy w danej firmie. Teraz wystarczy „tylko” przekonać rozmówcę o tym, iż jest się odpowiednią osobą na dane stanowisko. Rozmowa ma na celu bliższe poznanie kandydata i podjęcie ostatecznej decyzji przez ewentualnego pracodawcę. Na tym etapie najwięcej zależy od kandydata – od jego osobowości, od tego, jak się zaprezentuje, jak będzie się zachowywał podczas rozmowy, co i w jaki sposób będzie mówił, czyli jak zostanie odebrany przez osobę rekrutującą. Dlatego też do rozmowy kwalifikacyjnej należy się odpowiednio przygotować.

3.1. Cel i przedmiot badania

Na pozytywne wrażenie wywierane przez osobę aplikującą na dane stanowisko pracy składa się szereg elementów. Jest to jej doświadczenie, wykształcenie, dotychczasowe osiągnięcia i porażki, cechy osobowościowe, wiedza na temat firmy, w której stara się o pracę itp. Jednak niezwykle ważną umiejętnością jest, w pożądanym przez kandydata sposób, przekazania tych informacji podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Dlatego tak istotna jest znajomość zasad poprawnej komunikacji i to zarówno werbalnej, jak i niewerbalnej. System edukacyjny w naszym kraju główny nacisk kładzie na słowo pisane i mówione, nie dostrzegając roli, jaką pełni mowa ciała i język gestów. Niemniej jednak niewerbalne i często nieuświadomione aspekty naszego zachowania istnieją, co więcej mają wpływ na odbiór naszej kandydatury oraz siłę zniekształcenia tego, co mówimy. Warto jest więc poznać, co oprócz naszych słów ma wpływ na wynik rozmowy kwalifikacyjnej, a następnie starać się wyćwiczyć te elementy.

Celem badania niniejszej pracy jest określenie, w jakim stopniu umiejętne wykorzystanie wybranych czynników komunikacji interpersonalnej wpływa na lepszy i

efektywniejszy przebieg rozmów kwalifikacyjnych, a w konsekwencji postrzeganie kandydata, jako odpowiednią osobę na danego stanowiska pracy.

3.2. Problemy i hipotezy badawcze

Pierwszym i najistotniejszym etapem w procesie badania naukowego jest właściwe sformułowanie problemu badawczego. Jest to bardzo trudne zadanie dla badacza i zarazem najważniejsze. Jest to bardzo trudne zadanie dla badacza i zarazem najważniejsze. Polega ono na wybraniu problemu badawczego, który w możliwie dokładny sposób określi cel zamierzonych badań. J. Sztumski definiuje *problem badawczy* jako to, co jest przedmiotem wysiłków badawczych, orientujących nasze przedsięwzięcia poznawcze.¹

Cel badawczy wyraża i uzasadnia potrzebę postępowania badawczego oraz prowadzi do ścisłego nazwania problemu badawczego. W mojej pracy problem badawczy jest następujący:

- **Czy stosowanie zasad poprawnej komunikacji interpersonalnej wpływa na przebieg rozmów kwalifikacyjnych i na postrzeganie kandydata starającego się o przyjęcie na dane stanowisko pracy?**

Kolejnym etapem części empirycznej prezentowanej pracy jest sformułowanie hipotez. Termin *hipoteza* wywodzi się od greckiego słowa *hypothesis*, co oznacza przypuszczenie, domysł, przewidywanie odpowiedzi na pytania, które są zawarte w problemie badawczym. Według J. Perenca *hipoteza* stanowi ogólny punkt wyjścia wszelkich badań, mający na celu lepsze zrozumienie jednego z istotnych elementów procesu badawczego.²

Główna hipoteza mojej pracy brzmi następująco:

- **Określone elementy komunikacji interpersonalnej mają znaczenie dla postrzegania kandydatów starających się o przyjęcie na dane stanowisko pracy.**

Hipotezy szczegółowe są następujące:

¹ J.Sztumski, Wstęp Do Metodologii Technik Badań Społecznych, Wyd. 6 zm i uzup. Katowice 2005, str.42

² J. Perenc, *Badania marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, str. 90 - 91

- **Nie każdy kandydat przygotowuje się do rozmowy kwalifikacyjnej, a lepiej wypadają przygotowani.**
- **Kandydat dostosowują swoją powierzchowność do wymogów stanowiska pracy osiągnie lepsze wyniki.**
- **Znając zasady poprawnej komunikacji werbalnej kandydaci lepiej wypadają w oczach przyszłego pracodawcy.**
- **Umiejętne wykorzystanie komunikatów niewerbalnych sprzyja bardziej efektywnemu przebiegowi rozmów kwalifikacyjnych.**

3.3. Metodologia badań

Kolejny etap procesu badawczego to właściwy dobór metody badawczej, a następnie techniki badawczej. Do najbardziej rozpowszechnionych i najczęściej stosowanych metod gromadzenia informacji w badaniach tego typu należy ankieta. Stanowi ona zbiór standaryzowanych technik badawczych, za pomocą których badacz otrzymuje informacje w procesie wzajemnego komunikowania się z innymi osobami odpowiadającymi pisemnie na jego pytania.³

Wybrany przeze mnie narzędziem badawczym jest właśnie ankieta (Załącznik nr 1). Ankieta jest oczywiście anonimowa i została tak ułożona, aby obejmowała swoim zakresem jak najwięcej zagadnień związanych z omówionymi w poprzednich rozdziałach: komunikacją interpersonalną i rozmową kwalifikacyjną. W kwestionariuszu ankiety po pierwsze jest wprowadzenie, zawierające przedstawienie celu przeprowadzania badania. Kolejne części to pytania zamknięte mające na celu weryfikację postawionych hipotez oraz metryczka obejmująca pytania dotyczące płci, wieku, wykształcenia i obecnej sytuacji zawodowej.

3.4. Charakterystyka grupy badawczej

Badanie za pomocą kwestionariusza ankiety zostało przeprowadzone wśród osób zamieszkujących powiat nowosądecki i limanowski. Ankietowani to zarówno kobiety jak i mężczyźni w wieku od osiemnastu lat do powyżej pięćdziesięciu. Sytuacja zawodowa

³ K. Karcz, Z. Kędzior, *Badania marketingowe w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, str. 113

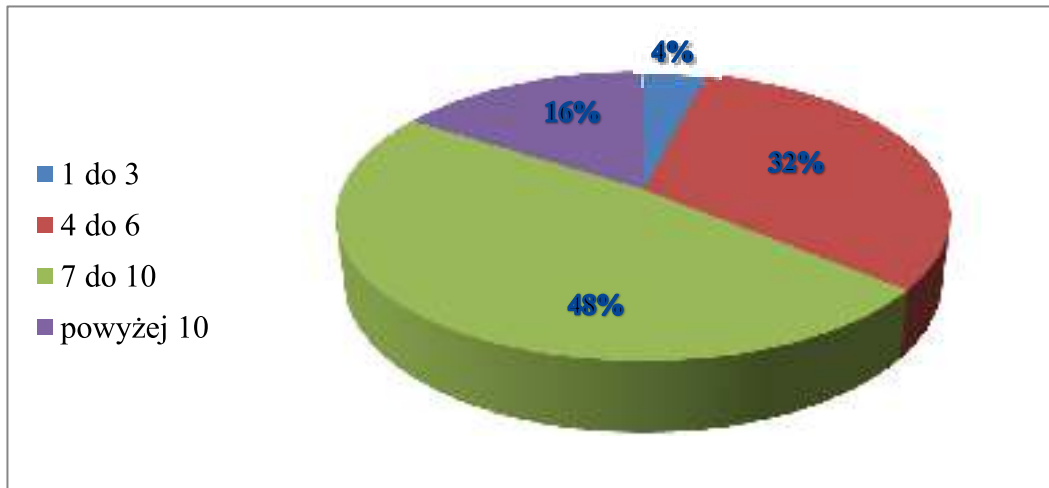
respondentów przedstawia się bardzo różnie; są osoby bezrobotne, pracujące, studiujące, pracujące dorywczo bądź nielegalnie. Wśród odpowiadających nie było osoby, która by miała wykształcenie podstawowe. Badaniu zostało poddanych 57 osób, z czego 5 ankiet zostało niewłaściwie wypełnionych i nie zostały one uwzględnione w analizie wyników. Respondentami badania byli moi znajomi, znajomi moich znajomych, dalsza i bliższa rodzina, a także obce osoby, które poprosiłam o wypełnienie ankiety pod biurem pracy.

3.5. Prezentacja i analiza wyników przeprowadzonych badań

Przeglądając ogłoszenia o pracę, czy to w prasie, czy na stronach internetowych, w prawie każdym jako wymaganie stawiane kandydatom pojawia się: komunikatywność, zdolność łatwego nawiązywania kontaktów, wysoko rozwinięte zdolności interpersonalne itp. Dowodzi to, iż współczesne organizacje, aby dobrze funkcjonować na rynku muszą się z tym rynkiem efektywnie wzajemnie komunikować. Każde przedsiębiorstwo, instytucja to przede wszystkim ludzie i to od nich wymaga się tej szeroko rozumianej zdolności do skutecznej wymiany informacji. Dlatego też już na etapie rekrutacji firmy od ewentualnych pracowników wymagają praktycznych umiejętności dotyczących właściwej komunikacji z innymi ludźmi. Dobra komunikacja oraz wywieranie właściwego wrażenia to niezwykle ważne zdolności, które powinny należeć do podstawowych atrybutów skutecznego pracownika. Obecnie osoby poszukujące pracy mają możliwość łatwego dotarcia do wiedzy na temat komunikacji interpersonalnej, dzięki internetowi, w którym znajduje się ogromna ilość artykułów i praktycznych porad na te tematy. Bezpłatne szkolenia i doradztwo dotyczące skutecznego poszukiwania pracy należy do podstawowych zadań Urzędów Pracy, gdzie również można zdobyć informacje jak dobrze wypaść na rozmowie kwalifikacyjnej. W przeprowadzonych przeze mnie badaniach postanowiłam sprawdzić, czy stosowanie zasad poprawnej komunikacji interpersonalnej wpływają pozytywnie na przebieg rozmowy kwalifikacyjnej i lepsze postrzeganie kandydata starającego się o przyjęcie na dane stanowisko pracy. Wyniki, które zostały osiągnięte są odpowiedzią na wcześniej postawiony przeze mnie problem badawczy, a także wcześniej sformułowane hipotezy badawcze.

Pierwsze pytanie ankiety brzmiało: *W ilu rozmowach kwalifikacyjnych uczestniczył/a Pan/i od początku swojej aktywności zawodowej?*

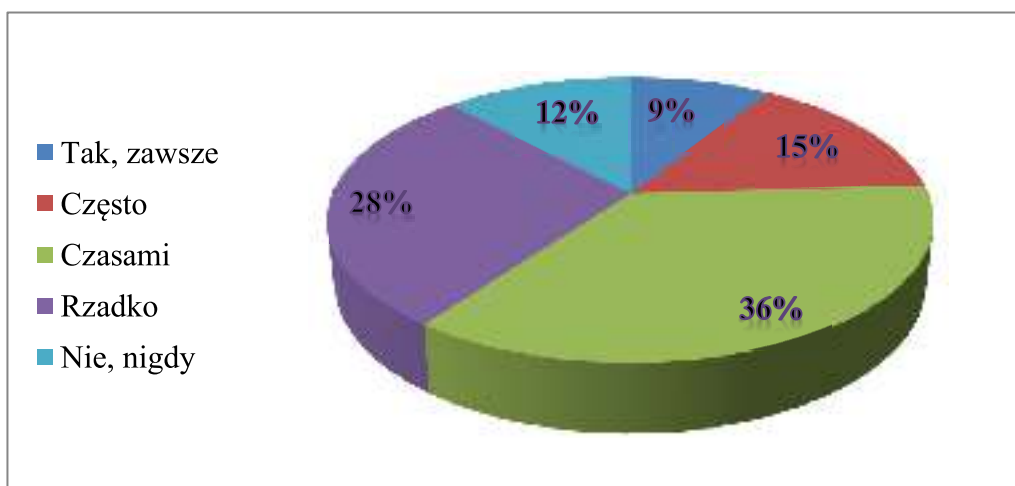
Wykres 1. Ilość odbytych rozmów kwalifikacyjnych



Na powyższym wykresie widać, że prawie połowa respondentów od początku swojej aktywności zawodowej uczestniczyła w znacznej ilości rozmów kwalifikacyjnych, w przedziale od 7 do 10. Niemało, bo 32% pytanych było na rozmowie kwalifikacyjnej cztery do sześciu razy. Powyżej dziesięciu rozmów odbyło 16% osób, a najmniej, czyli 4% ankietowanych na rozmowie było najrzadziej.

Pytanie drugie: *Czy przed konkretną rozmową kwalifikacyjną przygotowuje Pan/i odpowiedzi na ewentualne pytania?*

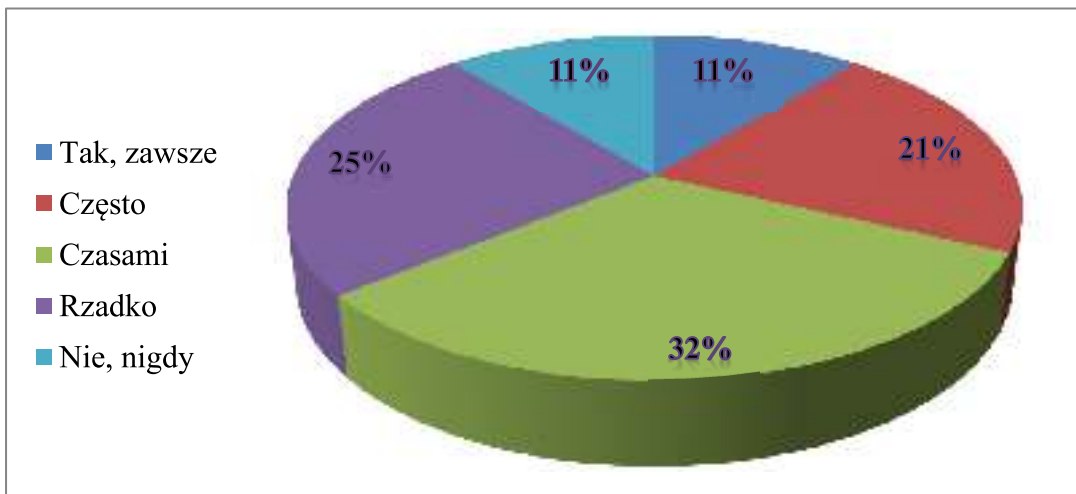
Wykres 2. Przygotowanie odpowiedzi na ewentualne pytania



Na to pytanie 9% osób odpowiedziało twierdząco, 15% często przygotowuje odpowiedzi na zwykle zadawane podczas rozmowy pytania. 36% ankietowanych robi to często, natomiast rzadko i nigdy aż 40%.

Pytanie trzecie: *Czy przed konkretną rozmową kwalifikacyjną analizuje Pan/i swoje mocne i słabe strony?*

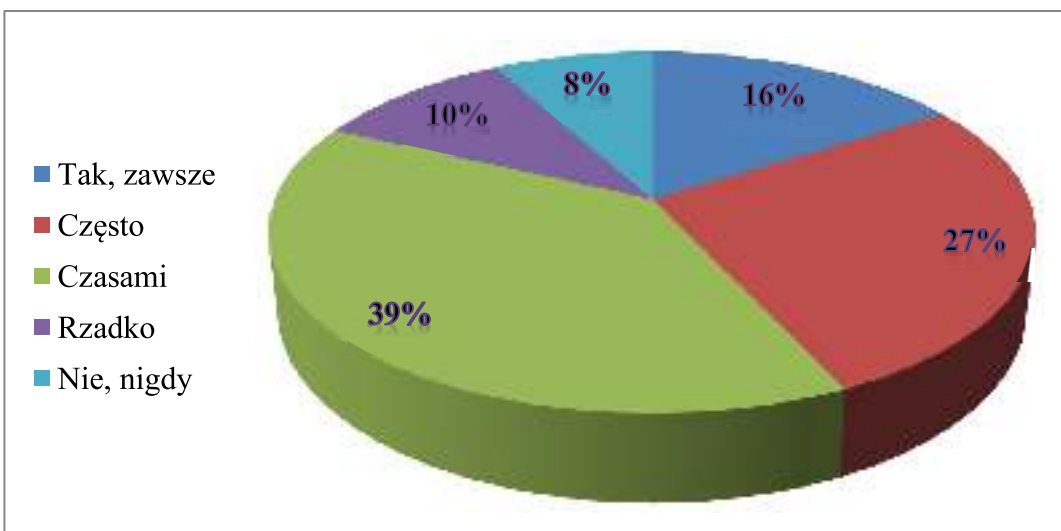
Wykres 3. Analiza mocnych i słabych stron aplikujących



11% pytanych osób odpowiedziało na to pytanie twierdząco, 21% często analizuje swoje mocne i słabe strony, 32% nie przykłada do tego tak wielkiej wagi. Natomiast 36% respondentów nie czuje potrzeby zastanawiania się nad swoimi atutami i niedoskonałościami.

Pytanie czwarte: *Czy przed konkretną rozmową kwalifikacyjną szuka Pan/i informacji na temat firmy, w której stara się Pan/i o pracę?*

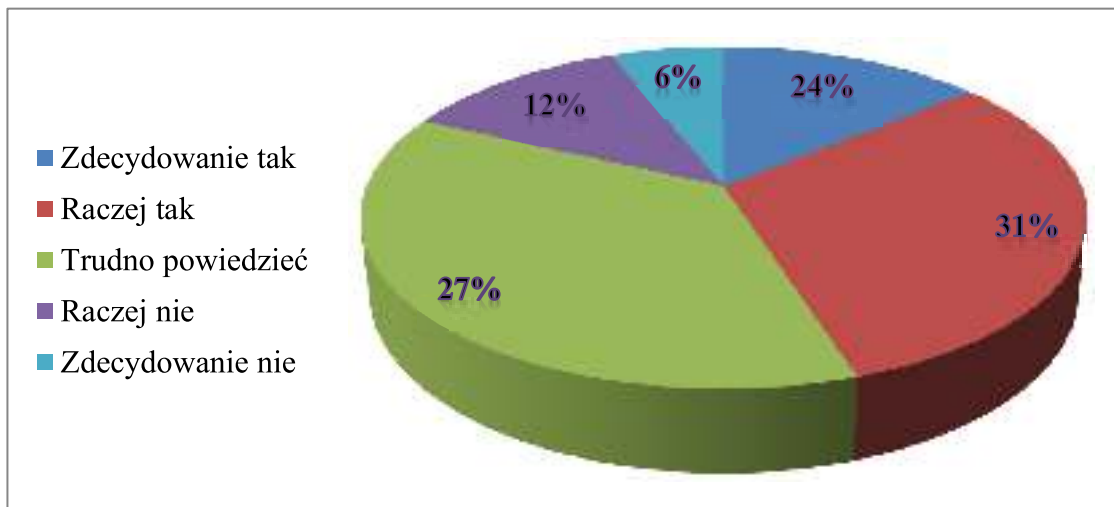
Wykres 4. Zbieranie informacji na temat firmy



Informacje na temat instytucji, do której ankietowani aplikują zbiera aż 43% pytanych, często robi to 39% osób, tylko 18% respondentów nie przywiązuje to tego większej uwagi lub wcale nie zasięga wiedzy na temat firmy, w której stara się o pracę.

Pytanie piąte: *Czy według Pana/Pani osoby przygotowujące się do rozmów kwalifikacyjnych mają większe szanse na zatrudnienie?*

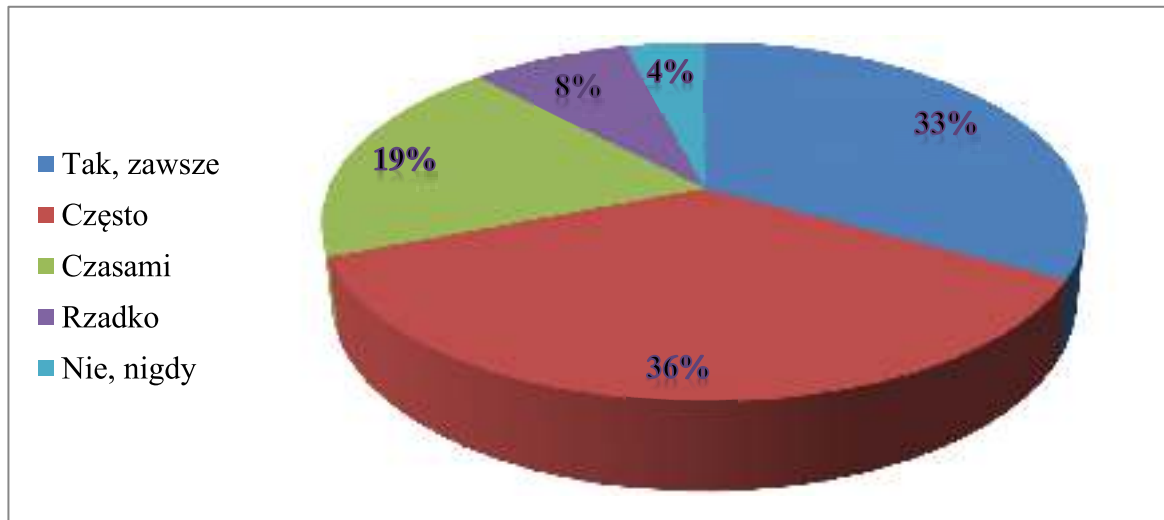
Wykres 5. Szanse na zatrudnieniu a przygotowanie do rozmów



Aż 55% respondentów uważa, że przygotowując się do rozmów kwalifikacyjnych wzrasta ich szansa na zatrudnienie, nie ma zdania na ten temat 27% odpowiadających. 12% osób twierdzi, iż jest to kwesta mało istotna, a 6% jest zdania, że przygotowanie się do rozmowy nie ma wpływu na ewentualne zatrudnienie.

Pytanie szóste: *Czy dostosowuje Pan/i swój strój, fryzurę, makijaż itp. do wymogów stanowiska pracy, o które się ubiega?*

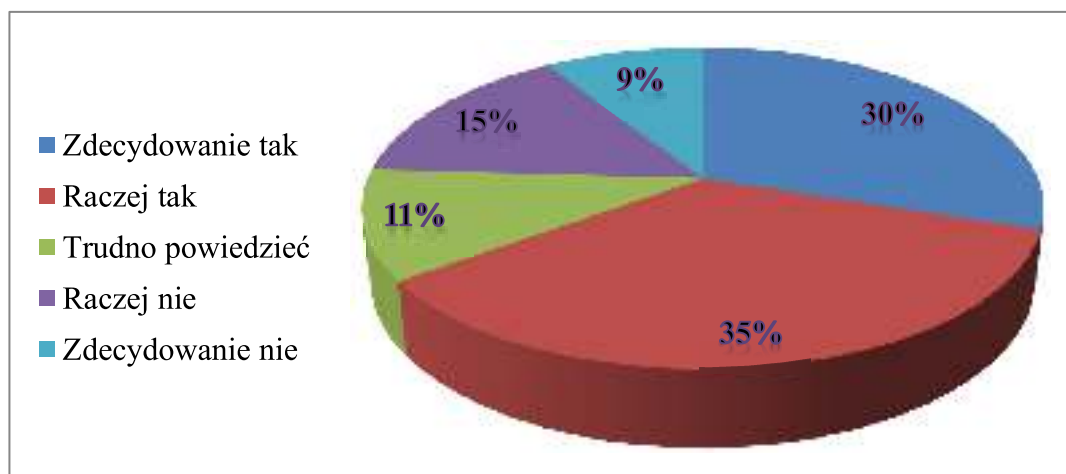
Wykres 6. Dopasowanie powierzchowności



Idąc na rozmowę kwalifikacyjną blisko 70% ankietowanych zwraca uwagę, aby swoim strojem, fryzurą itp. dopasować się do wymogów panujących w danej firmie. Dla 12% udzielających odpowiedzi jest to kwestia bez znaczenia, natomiast 19% osób czasami dostosowuje powierzchowność do stanowiska pracy, o które się ubiega.

Pytanie siódme: *Czy kwestia odpowiedniego wyglądu ma Pana/Pani zdaniem wpływ na ocenianie kandydata przez osobę rekrutującą?*

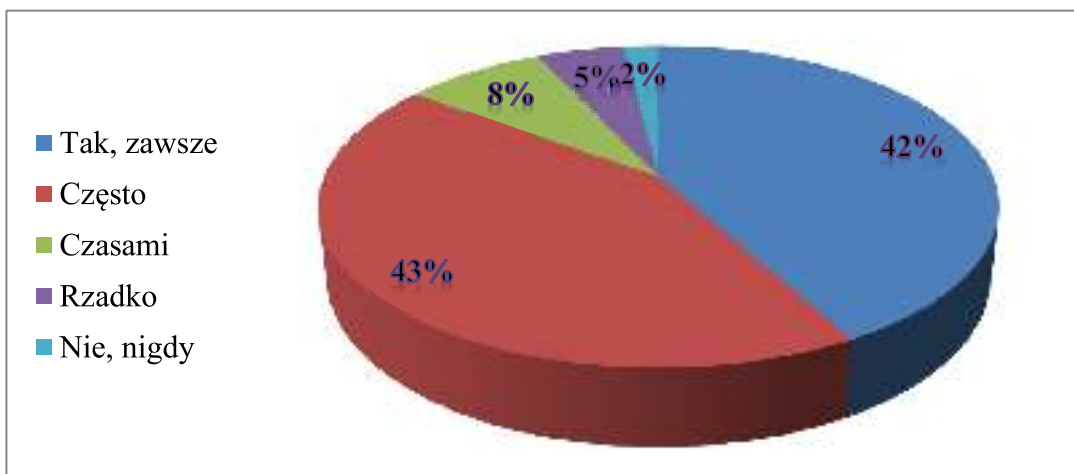
Wykres 7. Wygląd kandydata a ocena rekrutującego



Zdaniem blisko 70% odpowiadających, osoby rekrutujące zwracają uwagę na wygląd kandydatów, natomiast 24% pytanych twierdzi, że nie albo raczej nie zauważyło, aby przyjmujący do pracy oceniając kandydata sugerował się jego powierzchownością. 11% ankietowanych nie jest w stanie określić czy aparycja wywiera bądź nie wywiera wpływ na postrzeganie kandydatów przez rekrutujących.

Pytanie ósme: *Czy podczas rozmowy kwalifikacyjnej zwraca Pan/i uwagę na poprawne wysławianie się?*

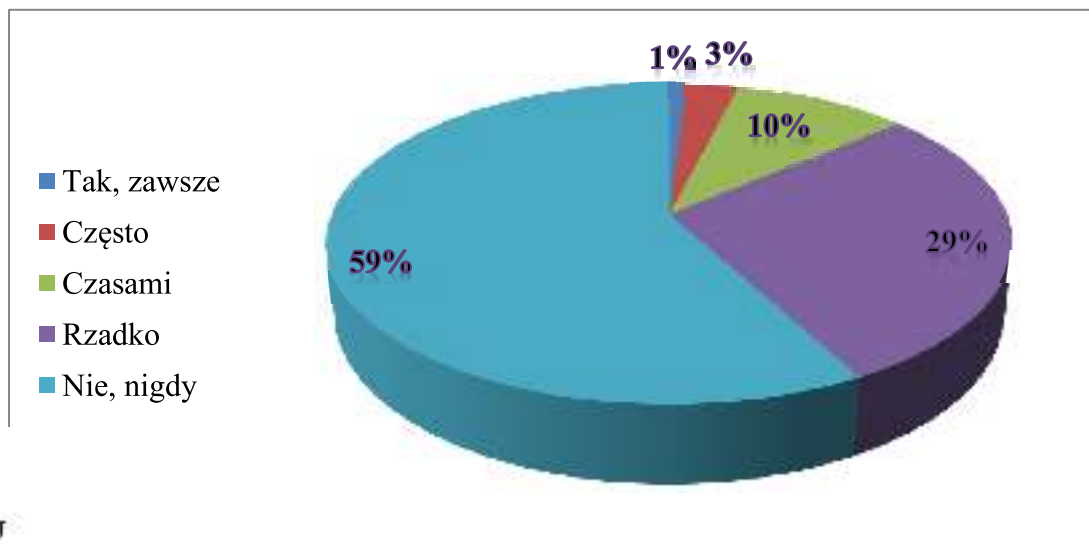
Wykres 8. Zwracanie uwagi na poprawne wysławianie się



Kwestia doboru odpowiedniego słownictwa podczas rozmowy kwalifikacyjnej jest ważna dla 85% respondentów. 8% badanych zwraca uwagę na poprawne używanie języka tylko czasami. Dla 7% pytanych jest to aspekt praktycznie bez znaczenia.

Pytanie dziewiąte: *Czy zdarza się Panu/Pani podczas rozmowy kwalifikacyjnej użyć niecenzuralnych zwrotów, na przykład w efekcie zdenerwowania?*

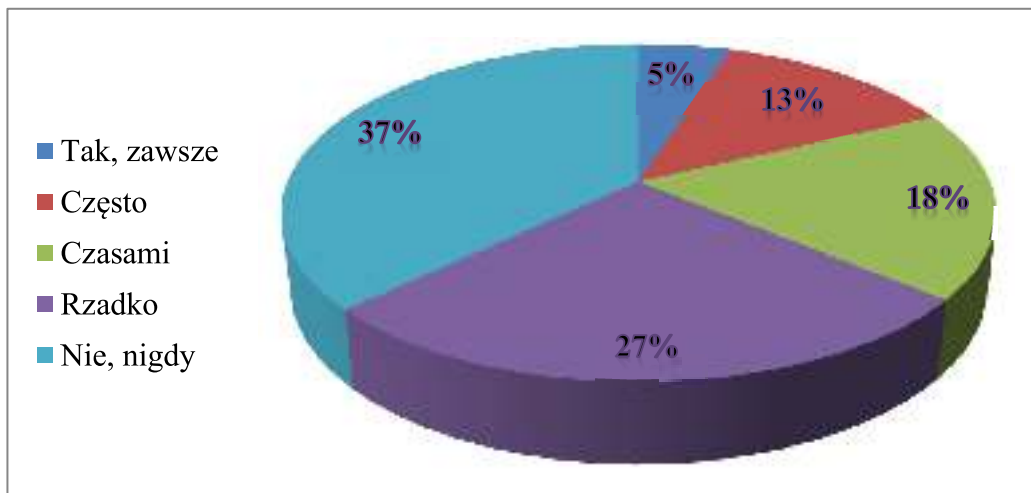
Wykres 9. Niecenzuralne słownictwo w efekcie zdenerwowania



Zdecydowana większość respondentów, bo aż 84% nie ma problemów z zapanowaniem nad swoim zdenerwowaniem w trakcie rozmowy, tylko 1% osób zadeklarowało, iż w sytuacji stresowej używa niecenzuralnych słów. 3% ankietowanych zdarza się to często, a 10% tylko czasami.

Pytanie dziesiąte: *Czy w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej zdarza się Panu/Pani przerywać wypowiedź swojego rozmówcy, na przykład gdy ma Pan/i odmienne zdanie?*

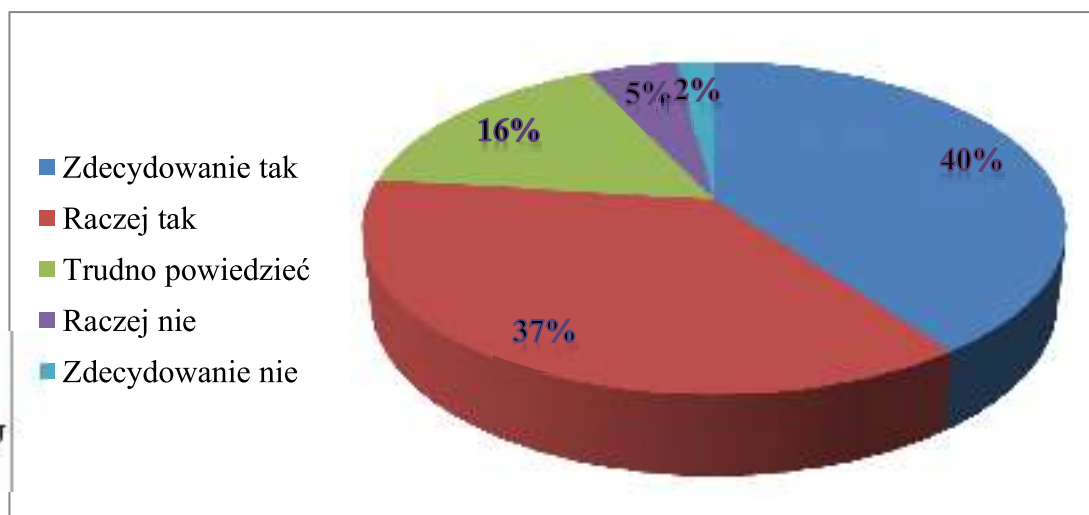
Wykres 10. Przerywanie mówiącemu podczas rozmowy



Na tym wykresie można zauważyć, iż 18% osób traci cierpliwość i jest skłonna do przerywania rozmówcy, 18% ankietowanych zdarza się to od czasu do czasu. 27% respondentów zadeklarowało, że raczej nie przerywa rozmówcy, a 37% nie zachowuje się tak nigdy.

Pytanie jedenaste: *Czy według Pana/Pani kandydaci stosujący zasady poprawnej komunikacji lepiej wypadają w oczach rekrutujących?*

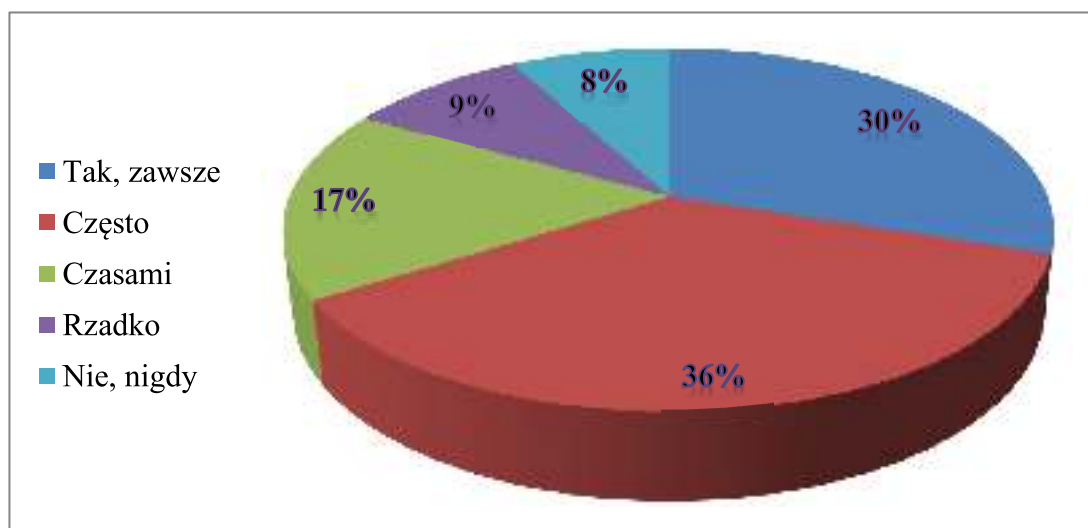
Wykres 11. Poprawna komunikacja a ocena rekrutującego



Zdaniem prawie 80% badanych stosowanie zasad poprawnej komunikacji przekłada się na lepsze postrzeganie kandydatów w oczach rekrutujących. Problemy z udzielenie odpowiedzi na to pytanie miało 16% osób, z kolei 7% odpowiedziało, że nie stanowi to istotnego elementu oceny aplikującego na dane stanowisko pracy.

Pytanie dwunaste: *Czy podczas rozmowy kwalifikacyjnej, gdy rekrutujący o czymś mówi, wykazuje Pan/i zaniepokojenie i aprobatę?*

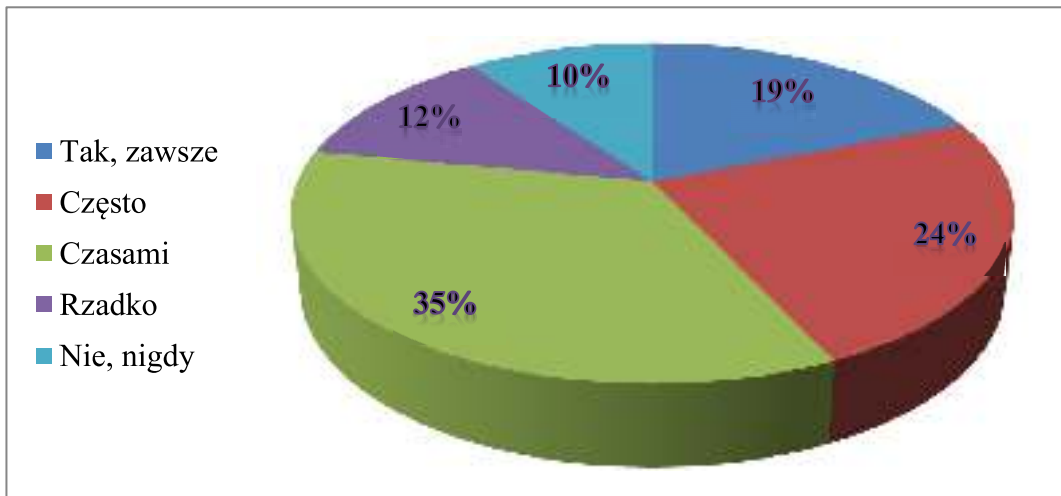
Wykres 12. Wykazywanie zaniepokojenia i aprobaty



Pozytywne nastawie do rekrutującego podczas rozmowy kwalifikacyjnej wykazuje zawsze 30% badanych i 36% robi to często. Tymczasem 17% pytanych nie okazuje zaniepokojenia, aprobaty w trakcie spotkania o pracę, taki sam odsetek ankietowanych zwraca na te kwestię uwagę od czasu do czasu.

Pytanie trzynaste: *Czy w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej zwraca Pan/i uwagę na wysyłane przez słuchającego komunikaty niewerbalne, na przykład zdziwienie, podziw, itp.?*

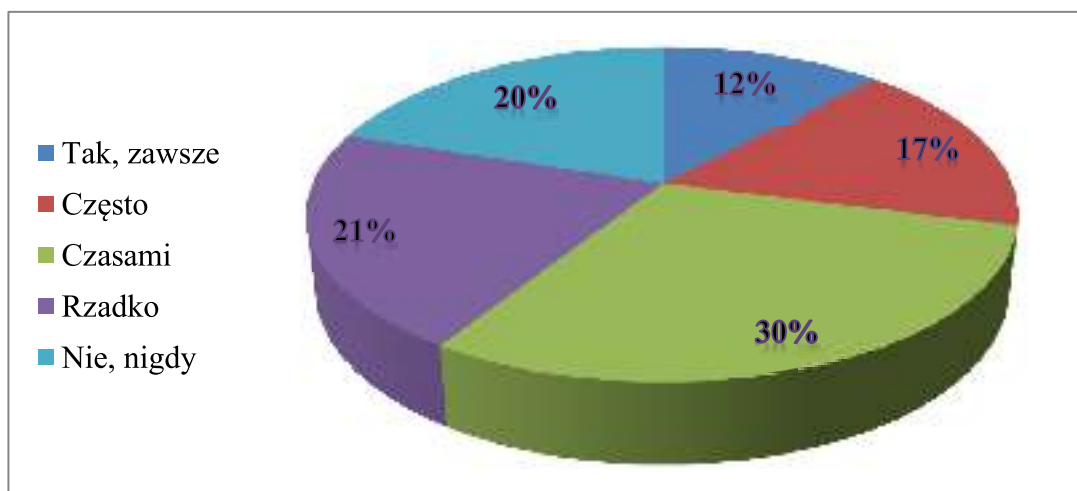
Wykres 13. Rozpoznawanie komunikatów niewerbalnych



Blisko połowa badanych dostrzega wysyłane w swoim kierunku komunikaty niewerbalne, 22% prawie ich nie zauważa, a 35% widzi je tylko czasami.

Pytanie czternaste: *Czy dostosowuje Pan/i swą wypowiedź do tych komunikatów? Na przykład widząc zdziwienie słuchającego, czy stara się Pan/i wyjaśnić mu swój punkt widzenia?*

Wykres 14. Dopasowanie wypowiedzi do odbieranych komunikatów

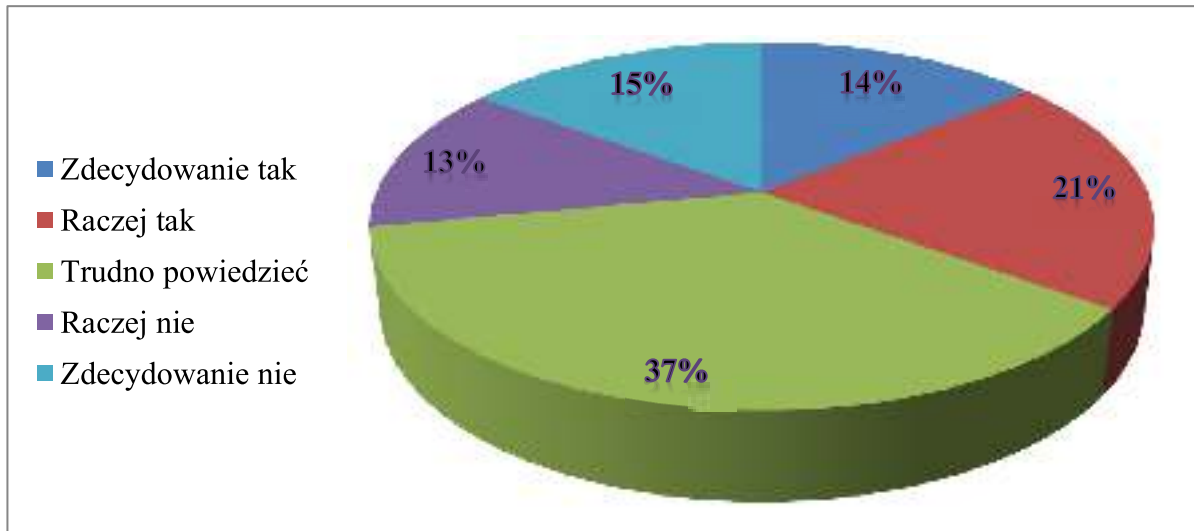


Reakcją na odbierane komunikaty niewerbalne deklaruje 29% pytaných, 30% reaguje, ale tylko sporadycznie. Z kolei 41% respondentów nie stara się przedstawić swojego

stanowiska widząc na przykład zdziwienie u słuchającego na wypowiedziane wcześniej słowa.

Pytanie piętnaste: *Czy uważa Pan/i, iż reagowanie na niewerbalne aspekty komunikacji (gesty, postawa ciała, mimika itp.) ułatwia proces porozumiewania się podczas rozmów kwalifikacyjnych?*

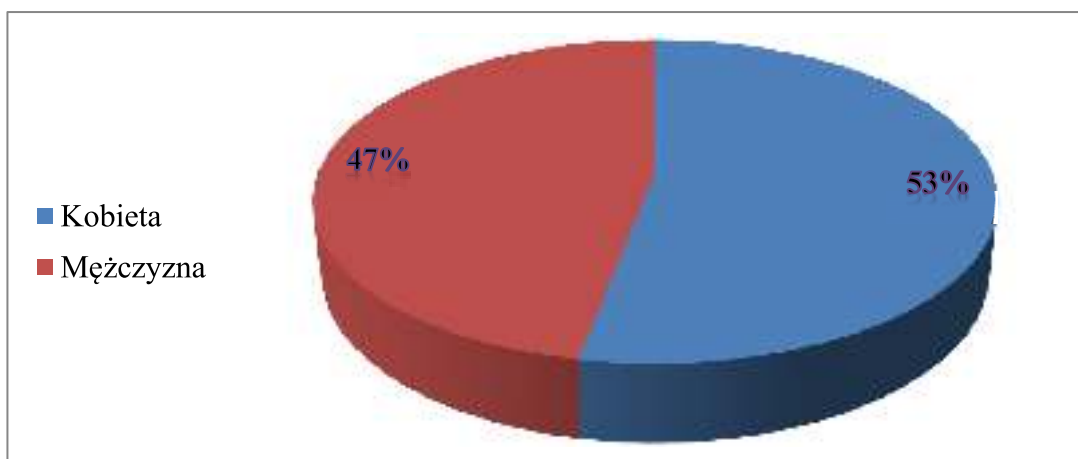
Wykres 15. Reakcja na komunikaty niewerbalne a lepszy proces porozumiewania się



Dla 28% badanych niewerbalne aspekty komunikacji nie mają znaczenia dla lepszego przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej. Prawie 40% ankietowanych nie ma zdania na ten temat. Jednak dla 35% odpowiadających odpowiednia reakcja na mimikę, gesty itp. sprzyja efektywnemu porozumiewaniu się.

Pytanie szesnaste: Płeć

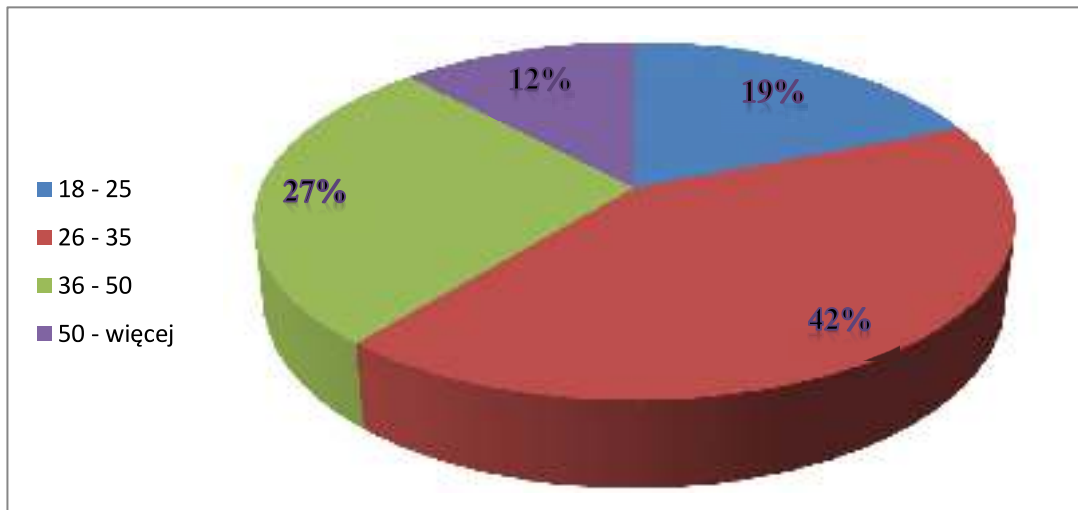
Wykres 16. Płeć



Na wykresie widać, iż nieznacznie większą część respondentów stanowiły kobiety(53%), natomiast mężczyźni to 47% badanych.

Pytanie siedemnaste: *Wiek*

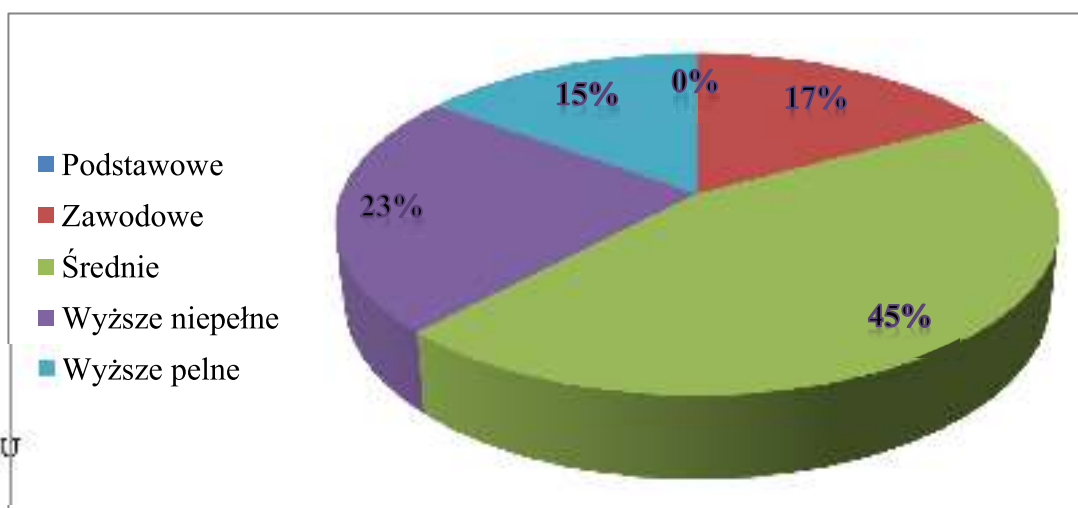
Wykres 17. Wiek



Najwięcej, bo 42% badanych to osoby w przedziale wiekowym między dwudziestym szóstym a trzydziestym piątym rokiem życia. Następnie w przedziale między trzydziestym szóstym a pięćdziesiątym rokiem życia znalazło się 27% ankietowanych. 19% stanowią respondenci w wieku między osiemnaście a dwadzieścia pięć lat, najmniejsza grupa to osoby powyżej pięćdziesiątego roku życia, których jest 12%.

Pytanie osiemnaste: *Wykształcenie*

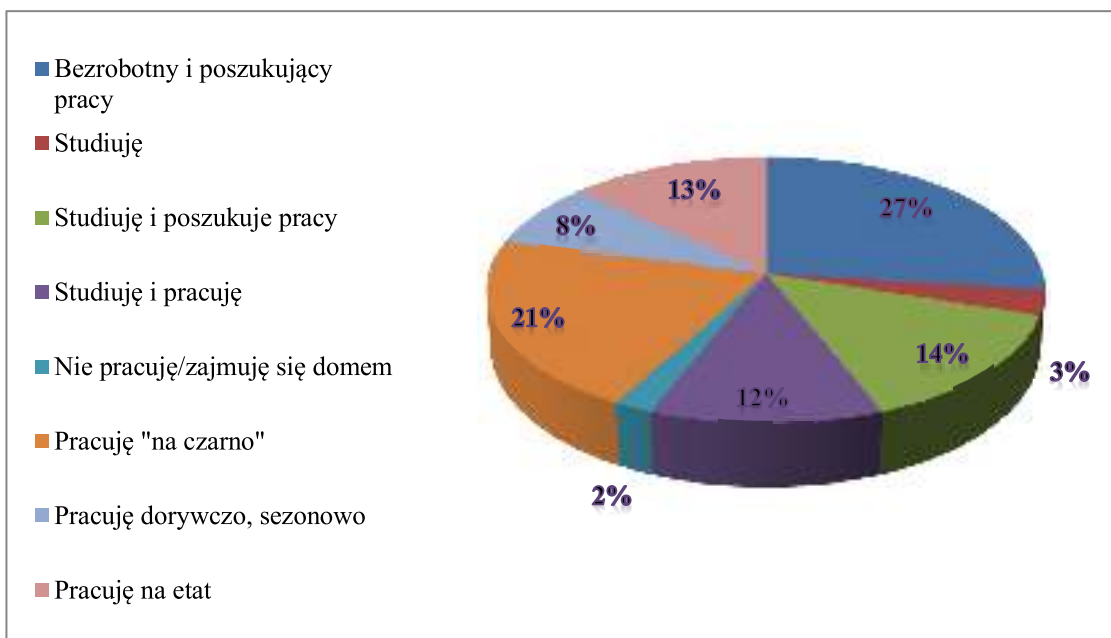
Wykres 18. Wykształcenie



Nikt z ankietowanych nie miał wykształcenia podstawowego. Wykształcenie zawodowe zadeklarowało 17% badanych, największą grupę stanowią osoby z średnim wykształceniem. Wyższe niepełne ma 23% respondentów, a pełne 15% ankietowanych.

Pytanie dziewiętnaste: *Obecna sytuacja zawodowa*

Wykres 19. Obecna sytuacja zawodowa



Największą grupę badanych stanowią osoby bezrobotne i poszukujące pracy (27%), kolejna pod względem wielkości jest grupa pracujących „na czarno” (21%). Dalej mamy osoby studiujące i poszukujące pracy (14%), pracujące (13%), studiujące i pracujące (12%) oraz pracujące dorywczo, sezonowo (8%). Najmniej jest osób tylko studiujących (3%) i niepracujących, zajmujących się domem (2%).

Poniżej prezentuję zbiorcze zestawienie wyników uzyskanych w ankiecie, umożliwiające ich całościowy ogląd.

Tabela3.1. Syntetyczna prezentacja wyników badań ankietowych

Nr pytania	Treść pytania	% udzielonych odpowiedzi
1.	1. W ilu rozmowach kwalifikacyjnych uczestniczył/a Pan/i od początku swojej aktywności zawodowej?	
	1 do 3	4%
	4 do 6	32%
	7 do 10	48%
	Powyżej 10	16%
2.	2. Czy przed konkretną rozmową kwalifikacyjną przygotowuje Pan/i odpowiedzi na ewentualne pytania?	
	Tak, zawsze	9%
	Często	15%
	Czasami	36%
	Rzadko	28%
	Nie, nigdy	12%
3.	3. Czy przed konkretną rozmową kwalifikacyjną analizuje Pan/i swoje mocne i słabe strony?	
	Tak, zawsze	11%
	Często	21%
	Czasami	32%
	Rzadko	25%
	Nie, nigdy	11%
4.	4. Czy przed konkretną rozmową kwalifikacyjną szuka Pan/i informacji na temat firmy, w której stara się Pan/i o pracę?	
	Tak, zawsze	16%
	Często	27%
	Czasami	39%
	Rzadko	10%
	Nie, nigdy	8%

5.	5. Czy według Pana/Pani osoby przygotowujące się do rozmów kwalifikacyjnych mają większe szanse na zatrudnienie?	
	Zdecydowanie tak	24%
	Raczej tak	31%
	Trudno powiedzieć	27%
	Raczej nie	12%
	Zdecydowanie nie	6%
6.	6. Czy dostosowuje Pan/i swój strój, fryzurę, makijaż itp. do wymogów stanowiska pracy, o które się ubiega?	
	Tak, zawsze	23%
	Często	26%
	Czasami	35%
	Rzadko	12%
	Nie, nigdy	4%
7.	7. Czy kwestia odpowiedniego wyglądu ma Pana/Pani zdaniem wpływ na ocenianie kandydata przez osobę rekrutującą?	
	Zdecydowanie tak	20%
	Raczej tak	25%
	Trudno powiedzieć	31%
	Raczej nie	15%
	Zdecydowanie nie	9%
8.	8. Czy podczas rozmowy kwalifikacyjnej zwraca Pan/i uwagę na poprawne wysławianie się?	
	Tak, zawsze	33%
	Często	29%
	Czasami	26%
	Rzadko	7%
	Nie, nigdy	5%
9.	9. Czy zdarza się Panu/Pani podczas rozmowy kwalifikacyjnej użyć niecenzuralnych zwrotów, na przykład w efekcie zdenerwowania?	
	Tak, zawsze	3%
	Często	11%
	Czasami	26%

	Rzadko	26%
	Nie, nigdy	34%
10.	10. Czy w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej zdarza się Panu/Pani przerywać wypowiedź swojego rozmówcy, na przykład gdy ma Pan/i odmienne zdanie?	
	Tak, zawsze	7%
	Często	18%
	Czasami	30%
	Rzadko	27%
	Nie, nigdy	18%
11.	11. Czy według Pana/Pani kandydaci stosujący zasady poprawnej komunikacji lepiej wypadają w oczach rekrutujących?	
	Zdecydowanie tak	29%
	Raczej tak	37%
	Trudno powiedzieć	16%
	Raczej nie	10%
	Zdecydowanie nie	8%
12.	12. Czy podczas rozmowy kwalifikacyjnej, gdy rekrutujący o czymś mówi, wykazuje Pan/i zaniepokojenie i aprobatę?	
	Tak, zawsze	30%
	Często	36%
	Czasami	17%
	Rzadko	9%
	Nie, nigdy	8%
13.	13. Czy w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej zwraca Pan/i uwagę na wysyłane przez słuchającego komunikaty niewerbalne, na przykład zdziwienie, podziw, itp.?	
	Tak, zawsze	19%
	Często	24%
	Czasami	35%
	Rzadko	12%
	Nie, nigdy	10%
14.	14. Czy dostosowuje Pan/i swą wypowiedź do tych komunikatów? Na przykład widząc zdziwienie słuchającego, czy stara się Pan/i wyjaśnić mu swój punkt widzenia?	

	Tak, zawsze	12%
	Często	17%
	Czasami	30%
	Rzadko	21%
	Nie, nigdy	20%
15.	15. Czy uważa Pan/i, iż reagowanie na niewerbalne aspekty komunikacji (gesty, postawa ciała, mimika itp.) ułatwia proces porozumiewania się podczas rozmów kwalifikacyjnych?	
	Zdecydowanie tak	14%
	Raczej tak	21%
	Trudno powiedzieć	37%
	Raczej nie	13%
	Zdecydowanie nie	15%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Tabela3.2. Metryczka

Nr pytania	Treść pytania	% udzielonych odpowiedzi
16.	Płeć	
	Kobieta	53%
	Mężczyzna	47%
17.	Wiek	
	18 do 25	19%
	26 do 35	42%
	36 do 50	27%
	50 i więcej	12%
18.	Wykształcenie	
	Podstawowe	0%
	Zawodowe	17%
	Średnie	45%
	Wyższe niepełne	23%
	Wyższe pełne	15%

19.	Obecna sytuacja zawodowa	
	Jestem bezrobotny/a i poszukuję pracy	27%
	Studiuję	3%
	Studiuję i poszukuję pracy	14%
	Studiuję i pracuję	12%
	Nie pracuję/zajmuję się domem	2%
	Pracuję "na czarno"	21%
	Pracuję dorywczo, sezonowo	8%
	Pracuję na etat	13%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

3.6. Wnioski z badań

W poprzednim podrozdziale zostały opisane wyniki przeprowadzonej ankiety, które pozwolą na weryfikację postawionych przeze mnie hipotez oraz rozwiązanie problemu badawczego. Rezultaty przeprowadzonych badań pozwolą lepiej zrozumieć, w jaki sposób stosowanie zasad poprawnej komunikacji może pomóc w efektywniejszym przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej, a w konsekwencji zwiększyć szanse na zatrudnienie osób poszukujących pracy.

Pierwsza z hipotez szczegółowych mówi, iż kandydaci przygotowujący się do rozmowy kwalifikacyjnej wypadają na niej lepiej. Respondenci na pytanie: Czy według Pana/Pani osoby przygotowujące się do rozmów kwalifikacyjnych mają większe szanse na zatrudnienie? Odpowiedzieli w 55%, że tak. Jednak na pytanie o poszukiwanie informacji na temat ewentualnego przyszłego pracodawcy twierdząco odpowiedziało mniej osób (43%). Analizy swych mocnych i słabych stron dokonuje 32% respondentów, a odpowiedzi na ewentualne pytania przed rozmową kwalifikacyjną przygotowuje tylko 24% osób. Można z tego wyciągnąć wniosek, iż ludzie pomimo posiadania wiedzy na temat sposobów

zwiększenia swoich szans przed wywiadem selekcyjnym, z sobie tylko znanych przyczyn, nie wykorzystują tych metod.

Zdecydowanie lepiej wypadła weryfikacja drugiej hipotezy: *Kandydat dostosowując swoją powierzchowność do wymogów stanowiska pracy osiągnie lepsze wyniki*. Ankietowani na pytanie czy odpowiedni wygląd wpływa na ocenianie kandydata w 75% odpowiedzieli, że tak. Badani równie często przed wywiadem selekcyjnym dbają o adekwatny do danego stanowiska pracy wygląd. Analiza wyników przeprowadzonej ankiety w sposób wyraźny pokazuje, iż kwestia doboru odpowiedniego ubioru, fryzury itd. stanowi nieodzowny element przygotowań do rozmowy kwalifikacyjnej.

Kolejna hipoteza badawcza została postawiona, aby sprawdzić czy znajomość, a także umiejętne wykorzystanie zasad poprawnej komunikacji werbalnej wpływa na efektywniejszy przebieg wywiadu selekcyjnego. Jak wynika z badania ankietowani, aby wywrzeć dobre wrażenie na osobach rekrutujących dbają o zachowanie odpowiedniego, wysokiego i kulturalnego poziomu konwersacji. Respondenci doskonale zdają sobie sprawę, iż rozmowa kwalifikacyjna ma charakter oficjalny i nie należy w jej trakcie zapominać o poprawnym wystawianiu się, a już na pewno nie można sobie pozwolić na chwile słabości i zdenerwowania używając niecenzuralnych zwrotów. Dla prawie 90% ankietowanych są to kwestie niezwykle istotne. Kulturalny człowiek podczas rozmowy nie przerywa mówiącemu, z czego 64% ankietowanych doskonale zdaje sobie sprawę. Znaczna większość odpowiadających osób potwierdza słuszność hipotezy, iż aby lepiej wypaść w oczach rekrutującego należy stosować zasady poprawnej komunikacji werbalnej.

Ostatnia hipoteza brzmiała: *Umiejętne wykorzystanie komunikatów niewerbalnych sprzyja bardziej efektywnemu przebiegowi rozmów kwalifikacyjnych*. Badania ankietowe nie w pełni dowodzą słuszności tej tezy. Co prawda blisko 70% osób reaguje na słowa rekrutującego okazując zainteresowanie i zaciekawienie, lecz znacznie mniej bo 43% ankietowanych zwraca uwagę na wysyłane przez słuchającego komunikaty niewerbalne. Jeszcze mniej respondentów, bo tylko niecałe 30% dostosowuje swoją wypowiedź do tych komunikatów. Niepokojący jest również fakt, że pytani aż w 37% nie wiedzą czy reagowanie na niewerbalne aspekty komunikacji ułatwiają proces porozumiewania się w trakcie wywiadu selekcyjnego.

Tak więc przeprowadzone badania, nie do końca, lecz w znacznym stopniu potwierdzają słuszność hipotezy głównej, która brzmi: *Określone elementy komunikacji*

interpersonalnej mają znaczenie dla postrzegania kandydatów starających się o przyjęcie na dane stanowisko pracy. Ankietowani w większości zdają sobie sprawę z korzystnych aspektów stosowania zasad poprawnej komunikacji jednak nie zawsze je stosują, co pokazały badania.

Zakończenie

W dobie globalnego kryzysu, który niestety nie omija naszego kraju, znalezienie dobrej pracy jest coraz trudniejsze. Dlatego osoby poszukujące pracy zanim osiągną swój cel często muszą przejść przez wiele wywiadów selekcyjnych. O tym jak szybko uda im się znaleźć zatrudnienie decydują nierzadko posiadane zdolności interpersonalne, takie jak; umiejętność nawiązywania i rozwijania kontaktów z ludźmi, których podstawą jest znajomość zasad poprawnej komunikacji. Komunikacja międzyludzka to proces, który zachodzi nieustannie, każdy człowiek porozumiewa się z otoczeniem przekazując określone informacje nie tylko za pomocą słów, ale także poprzez postawę ciała, mimikę i gestykulację.

Zaproszenie na rozmowę kwalifikacyjną można uznać za sukces, spośród wielu kandydatów pracodawca wybrał właśnie tą osobę. Jednak jest to połowiczny sukces, gdyż na pewno nie jest się jedynym zaproszonym. Wysłany życiorys, list motywacyjny czy rozmowa telefoniczna na tyle zainteresowały pracodawcę, że widzi możliwość zatrudnienia danej osoby jako swojego pracownika. Aby zwiększyć szansę na sukces i zdobycie pracy, trzeba się dobrze do rozmowy kwalifikacyjnej przygotować. Przychodząc na rozmowę kwalifikacyjną kandydat chciałby na pewno zrobić wrażenie osoby zorientowanej i kompetentnej, dlatego w pierwszej kolejności należy zebrać informacje na temat firmy. Pierwsze wrażenie, jakie robi się na przyszłym pracodawcy, jest bardzo ważne. Strój powinien być schludny i elegancki, dostosowany do sytuacji, w klasycznych kolorach. Przygotowując się do wywiadu selekcyjnego warto ćwiczyć formułowanie wypowiedzi, gdyż umiejętność ta pozwala stworzyć konkretny wizerunek nas samych. Ważna jest nie tylko treść naszej wypowiedzi, ale również jej jakość. Powinniśmy więc zadbać o jej staranność, a także umiejętne reagowanie na wypowiedź osoby przeprowadzającej rekrutację. Dobre porozumienie z innymi ludźmi wymaga uważnego słuchania tego, co mają nam do powiedzenia. Możemy nauczyć się aktywnego słuchania dzięki koncentracji na treści słów, które wypowiada rozmówca. Umiejętne zadawanie pytań pozwala wyrazić zainteresowanie treścią rozmowy i zyskać pewność, że dobrze się kogoś zrozumiało, co daje rozmówcy sposobność do sprecyzowania swoich myśli. Na wrażenie, jakie wywiera się na pracodawcy, w dużym stopniu wpływa komunikacja niewerbalna, tj. gesty, sposób poruszania się, siedzenia, patrzenia.

W swoje pracy przedstawiłam najważniejsze formy komunikacji: werbalną, w opisie której podałam wskazówki jak aktywnie słuchać, jak posługiwać się głosem i jak walczyć z barierami pojawiającymi się w rozmowach z partnerami; oraz niewerbalną, którą charakteryzując pokazałam jak odczytywać sygnały wysyłane za pomocą gestów, postawy ciała, mimiki. Zaprezentowałam również cały proces pozyskiwania nowych pracowników. Starłam się przedstawić jak ważne jest dla każdej organizacji posiadanie odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, dlatego też dzisiejsze firmy przywiązują dużą wagę do efektywnie przeprowadzonego procesu rekrutacji, a następnie selekcji pracowników. Wyniki przeprowadzonych przeze mnie badań potwierdzają, że odpowiedni wygląd i prawidłowe posługiwanie się językiem mają wpływ na postrzeganie kandydata przez rekrutującego podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Badania wykazały również, iż nie zawsze umiemy czytać i reagować w odpowiedni sposób na niewerbalne aspekty komunikacji. Podobnie nie zawsze przygotowujemy się do konkretnego wywiadu selekcyjnego. Moim zdaniem wiele osób nie docenia roli komunikacji niewerbalnej, a coraz częściej bywa tak, że mowa ciała jest istotnym elementem oceny kandydaty w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej. Generalnie rzecz ujmując nie jest aż tak ważne same wypowiedane słowa, ale sposób mówienia (intonacja, barwa głosu, ton), oraz to jak się przy tym zachowujemy (mimika gestykulacja, postawa, wygląd zewnętrzny).

Spis wykresów

Wykres 1. Ilość odbytych rozmów kwalifikacyjnych.....	88
Wykres 2. Przygotowanie odpowiedzi na ewentualne pytania	88
Wykres 3. Analiza mocnych i słabych stron	89
Wykres 4. Zbieranie informacji na temat firmy	89
Wykres 5. Szanse na zatrudnienie a przygotowanie do rozmowy.....	90
Wykres 6. Dopasowanie powierzchowności	91
Wykres 7. Wygląd kandydata a ocena rekrutującego	91
Wykres 8. Zwracanie uwagi na poprawne wysławianie się	92
Wykres 9. Niecenzuralne słownictwo w efekcie zdenerwowania	92
Wykres 10. Przerywanie mówiącemu podczas rozmowy	93
Wykres 11. Poprawna komunikacja a ocena rekrutującego	93
Wykres 12. Wykazywanie zaciekawienia i aprobaty.....	94
Wykres 13. Rozpoznawanie komunikatów niewerbalnych.....	95
Wykres 14. Dopasowanie wypowiedzi do odbieranych komunikatów	95
Wykres 15. Reakcja na komunikaty niewerbalne a lepszy proces porozumiewania się	96
Wykres 16. Płeć	96
Wykres 17. Wiek	97
Wykres 18. Wykształcenie	97
Wykres 19. Obecna sytuacja zawodowa.....	98

Spis rysunków

Rys.1.1. Planowanie rekrutacji w szerszym ujęciu.....	10
Rys.1.2. Proces rekrutacji.....	12
Rys.1.3. Projektowanie stanowiska pracy, podejście holistyczne	17
Rys.1.4. Przykład szybkiej listy kontrolnej życiorysu.....	31
Rys.1.5. Przykłady pytań z formularza aplikacyjnego.....	34
Rys.1.6. Przykład wskaźników behawioralnych dotyczących kompetencji	35
Rys.1.7. Kwestionariusz rozmowy kwalifikacyjnej.....	38
Rys.2.1. Proces komunikowania się	53
Rys.2.2. Etapy komunikowania się.....	53

Spis tabel

Tabela 1.1. Kompetencje menedżerów wyróżnione przez Boyatzisa.....	15
Tabela 1. 2. Czynniki wpływające na projekt ogłoszenia	23
Tabela 3.1. Syntetyczna prezentacja wyników badań ankietowych.....	99
Tabela 3.2. Metryczka.....	102

Bibliografia

1. *Słownik wyrazów obcych.* (2002). Warszawa: PWN.
2. Argyle, M. (1999). *Psychologia stosunków międzyludzkich.* Warszawa: PWN.
3. Armstrong, M. (1996). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi: strategia i działanie.* Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
4. Dale, M. (2006). *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników.* Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
5. Dobek - Ostrowska, B. (1999). *Podstawy komunikowania społecznego.* Wrocław: ASTRUM.
6. Głodowski, W. (2001). *Komunikowanie interpersonalne.* Warszawa: PWN.
7. Griffin, R. W. (1998). *Podstawy zarządzania organizacjami.* Warszawa: PWN.
8. Grzesiuk, L., Dorosiewicz, K. i Stjanowska, E. (2001). *Umiejętności menadżera. Psychologia stosowana dla menadżerów.* Warszawa: Wyższa Szkoła Handlu i Prawa.
9. Jamka, B. (2001). *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników: teoria i praktyka.* Warszawa: Centrum Doradctwa i Informacji DIFIN.
10. Karcz, K. i Kędzior, Z. (2007). *Badania marketingowe w praktyce.* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
11. Klinvex, K. C., O'Connell, M. S. i Klinvex, C. P. (2001). *Jak zatrudnić najlepszych.* Warszawa: Wydawnictwo RM.
12. Perenc, J. (2001). *Badania marketingowe.* Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
13. Pernal, E. (2000). *Taktownie, Profesjonalnie, Elegancko, czyli etykieta w biznesie.* Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
14. Poczowski, A. (2007). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi.* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

15. Potocki, A. i Winkler, R. (2003). *Techniki komunikacji w organizacjach społecznych*. Warszawa: DIFIN.
16. Rusinek, M. i Załazińska, A. (2005). *Retoryka podreczna*. Kraków: ZNAK.
17. Sobczak - Matysiak, J. (1997). *Psychologia kontaktu z klientem*. Poznań: Wyższa Szkoła Bankowa.
18. Stankiewicz, J. (1999). *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: ASTRUM.
19. Stedt, J. (2010). *Harmonizacja talentów: jak rekrutować pracowników, aby firma odniosła sukces*. Warszawa: Wolters Kluwer.
20. Szalkowski, A. (2000). *Rekrutacja Personelu. Wprowadzenie do zarządzania personelem*. Kraków: Wydawnictwo Akademi Ekonomicznej w Krakowie.
21. Sztumski, J. (2005). *Wstęp do metodologii technik badań społecznych*. Katowice: Wydanie 6 zmienione i uzupełnione.
22. Wiszniewski, A. (1996). *Jak przekonująco mówić i przemawiać*. Warszawa - Wrocław: TEXT.
23. Wood, R. i Payne, T. (2006). *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Źródła internetowe

1. <http://forum.purepc.pl/Osla-laczka-f7/Help-rozmowa-kwalifikacyjna-jak-t31160.html> (data odczytu 12.06.2011)
2. http://forum.gazeta.pl/forum/w,23,128850517,128854160,Re_Wysylam_coraz_mniej_CV_bo_i_tak_brak_odzewu_.html (data odczytu 12.06.2011)
3. http://forum.gazeta.pl/forum/w,23,128850517,128850517,Wysylam_coraz_mniej_CV_bo_i_tak_brak_odzewu_.html (data odczytu 12.06.2011)
4. http://forum.gazeta.pl/forum/w,23,128850517,128853074,Re_Wysylam_coraz_mniej_CV_bo_i_tak_brak_odzewu_.html(data odczytu 12.06.2011)
5. http://forum.gazeta.pl/forum/w,23,128850517,128853660,Re_Wysylam_coraz_mniej_CV_bo_i_tak_brak_odzewu_.html (data odczytu 12.06.2011)
6. http://forum.gazeta.pl/forum/w,23,128850517,128854118,Re_Wysylam_coraz_mniej_CV_bo_i_tak_brak_odzewu_.html (data odczytu 12.06.2011)
7. <http://www.praca.gov.pl/eurodoradztwo/images/publikacje/zeszyt%2045.Pdf> A.K. Baczyńska K. *Kosy Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy –metody rekrutacji i selekcji* (data odczytu 28.05.2011)

Załącznik nr 1

ANKIETA

Szanowni Państwo,

Ankieta, którą Państwo otrzymaliście, służy badaniu znaczenia komunikacji interpersonalnej w przebiegu rozmów kwalifikacyjnych. Badania te są elementem tworzenia pracy licencjackiej w Wyższej Szkole Biznesu – National-Louis University. Dane ankietowe mają charakter anonimowy, zostaną wykorzystane wyłącznie w celach badawczych.

Odpowiedzi na pytania proszę udzielać zaznaczając znakiem „X” jedną, wybraną opcję. Dziękuję za poświęcony czas i rzetelne, przemyślane wypełnienie ankiety.

1. W ilu rozmowach kwalifikacyjnych uczestniczył/a Pan/i od początku swojej aktywności zawodowej?

- 1 - 3
- 4 – 6
- 7 – 10
- Powyżej 10

2. Czy przed konkretną rozmową kwalifikacyjną przygotowuje Pan/i odpowiedzi na ewentualne pytania?

- Tak, zawsze
- Często
- Czasami
- Rzadko
- Nie, nigdy

3. Czy przed konkretną rozmową kwalifikacyjną analizuje Pan/i swoje mocne i słabe strony?

- Tak, zawsze
- Często
- Czasami
- Rzadko
- Nie, nigdy

4. Czy przed konkretną rozmową kwalifikacyjną szuka Pan/i informacji na temat firmy, w której stara się Pan/i o pracę?

- Tak, zawsze
- Często
- Czasami
- Rzadko
- Nie, nigdy

5. **Czy według Pana/Pani osoby przygotowujące się do rozmów kwalifikacyjnych mają większe szanse na zatrudnienie?**
- Zdecydowanie tak
 - Raczej tak
 - Trudno powiedzieć
 - Raczej nie
 - Zdecydowanie nie
6. **Czy dostosowuje Pan/i swój strój, fryzurę, makijaż itp. do wymogów stanowiska pracy, o które się ubiega?**
- Tak, zawsze
 - Często
 - Czasami
 - Rzadko
 - Nie, nigdy
7. **Czy kwestia odpowiedniego wyglądu ma Pana/Pani zdaniem wpływ na ocenianie kandydata przez osobę rekrutującą?**
- Zdecydowanie tak
 - Raczej tak
 - Trudno powiedzieć
 - Raczej nie
 - Zdecydowanie nie
8. **Czy podczas rozmowy kwalifikacyjnej zwraca Pan/i uwagę na poprawne wysławianie się?**
- Tak, zawsze
 - Często
 - Czasami
 - Rzadko
 - Nie, nigdy
9. **Czy zdarza się Panu/Pani podczas rozmowy kwalifikacyjnej użyć niecenzuralnych zwrotów, na przykład w efekcie zdenerwowania?**
- Tak, zawsze
 - Często
 - Czasami
 - Rzadko
 - Nie, nigdy
10. **Czy w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej zdarza się Panu/Pani przerywać wypowiedź swojego rozmówcy, na przykład gdy ma Pan/i odmienne zdanie?**
- Tak, zawsze
 - Często
 - Czasami
 - Rzadko
 - Nie, nigdy

11. Czy według Pana/Pani kandydaci stosujący zasady poprawnej komunikacji lepiej wypadają w oczach rekrutujących?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Trudno powiedzieć
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie

12. Czy podczas rozmowy kwalifikacyjnej, gdy rekrutujący o czymś mówi, wykazuje Pan/i zaniepokojenie i aprobatę?

- Tak, zawsze
- Często
- Czasami
- Rzadko
- Nie, nigdy

13. Czy w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej zwraca Pan/i uwagę na wysyłane przez słuchającego komunikaty niewerbalne, na przykład zdziwienie, podziw, itp.?

- Tak, zawsze
- Często
- Czasami
- Rzadko
- Nie, nigdy

Jeśli zaznaczył/a Pan/i odpowiedź „Nie, nigdy”, proszę przejść do pytania 15.

14. Czy dostosowuje Pan/i swą wypowiedź do tych komunikatów? Na przykład widząc zdziwienie słuchającego, czy stara się Pan/i wyjaśnić mu swój punkt widzenia?

- Tak, zawsze
- Często
- Czasami
- Rzadko
- Nie, nigdy

15. Czy uważa Pan/i, iż reagowanie na niewerbalne aspekty komunikacji (gesty, postawa ciała, mimika itp.) ułatwia proces porozumiewania się podczas rozmów kwalifikacyjnych?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Trudno powiedzieć
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie

16. Płeć

- Kobieta
- Mężczyzna

17. Wiek

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 50
- 50 – więcej

18. Wykształcenie

- Podstawowe
- Zawodowe
- Średnie
- Wyższe niepełne
- Wyższe

19. Obecna sytuacja zawodowa

- Jestem bezrobotny/a i poszukuję pracy
- Studiuje
- Studiuje i poszukuję pracy
- Studiuje i pracuje
- Nie pracuję / zajmuję się domem
- Pracuję „na czarno”
- Pracuję dorywczo, sezonowo, na zlecenie
- Pracuję na etat